# القيكادة

دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي



الدكتور

حسين عبد الحميد أحمد رشوان دكتوراه في علم الاجتماع كبير مدرسي علم الاجتماع بدرجة مدير عام استاذ جامعة الإسكندرية (سابقا) استاذ زائر كلية الآداب حامعة أسيوط



مؤسسة شباب الجامعة 40 ش د / مصطفى مشرفة تليفاكس :4839496 الإسكندرية

# القيـــادة

#### دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي

الدكتور

المرين عبد الحميد أختط الأسوان

دكتوراه في علم الإجتماع

كبير مدرسي علم الإجتماع بدرجة مدير عام أستاذ جامعة الإسكندرية (سابقاً)

أستاذ زائر كلية الآداب – جامعة اسبوط

Y . 1 .

الناشر

مؤسسة شباب الجامعة

٠٤ ش د./مصطفى أ<del>نشرفه</del>

اسكندرية تليفاكس : ٤٨٣٩٤٩٦

Email:Shabab\_Elgamaa@yahoo.Com

الله الحجابي

#### إهداء وشكر وتقدير وعتاب

كنت قد قررت الكف عن الكتابة فى الصحف بعد أن بلغت مقالاتى خمسون مقالة بعد الأربعمائة، ووجدت أن بعض رؤساء تحرير الصحف يعزفون عن نشر مقالاتى، ولكنفى عدلت عن ذلك، إذ قررت أن أدون ما يعن لى من أفكار فى صفحات الإهداء والشكر والتقدير لمؤلفاتى علَّها تكون عبرة للمسؤلين على وجه الخصوص، ولعامة الناس على وجه العموم.

### إهداء

أهدى هذا المؤلف للأخ العزيز الأستاذ الدكتور/ محمود عبد الحميد حسين – أستاذ علم الإجتماع وعميد كلية الآداب – جامعة دمياط.

#### وتحية تقدير واهتناه

للأخ الأستاذ الدكتور/ أحمد على جويلى - دكتوراه في الآداب، فقد راجع معى هذه الصفحة.

## وشكر وتقدير

لابنى مقدم/ هشام حسين عبد الحميد، فقد لبى مطلبى فى مراجعة الحديث النبوى الشريف الذي أوردته فى هذه الصفحة.

## وشكروتوجيه

للآنسة/ مروة والآنسة روضة، وهما رئيستان مشرفتان للتمريض في مستشفى الطلبة جامعة الإسكندرية فقد اتسمتا بالتفاني في العمل، والمثابرة، وجودة في الأداء، ومراعاة الصعير، والقيم الأخلاقية.

غير أن أسلوب كل منهما في التعامل مع مرؤسيها تختلف عن الأخرى، فواحدة منهن كلامها هادئ طيب، وصدق القول القائل بأن مشرفات التمريض هن ملائكة الرحمة. أما الأخرى فتتعامل مع المرضى بأسلوب طيب حلو، ولكنها قاسية في تعاملها مع المرزوسين. فهي ترشد وتوجه بصوت عالى، ويغطرسة، ونرفزة، حتى تضايق البعض من المشرفات، وصرن يردون عليها بطريقة جافة، وأسلوب ملىء بالتحدى. وقد أدى سلوك الأخيرة بي إلى الكتابة في موضوع هذا الكتاب.

#### *وailû*uõ

إلى السيد الوزير اللواء/ عادل لهيب محافظ الإسكندرية الكف عن إقامة الأرصفة العالية التى أرهقت الكثيرين من كبار السن وأنا منهم وطرحتهم أرضاً على ظهورهم، وحملهم الناس، فهى تعوقهم فى اصعود أو الهبوط، أو اصنعوا منحدرات للصعود والهبوط.

وإذا كان لابد من صرف الأموال، فارصقوا بها الطرق والشوارع الداخلية، والتي أصبحت سيئة الغاية، والسير عليها مستحيلاً.

سمعت سيدة تقول عنك وتدعو عليك قائلة: حسبى الله فيك يا محافظ.. ونعم الوكيل.

#### وعتاب

للأخ الناشر، اللى فى بالى، فبعد أن خرجت من غرفة العناية المركزة، وما صاحبها من تبعات مالية بلغت قرابة الأربعة آلاف جنيه – مع أننى أتبع التأمين الصحى، حكيت له ما عانيته، فكان رده على: ارحم نفسك. فقلت فى نفسى: إن قول الناشر هذا ما هو إلا قر وحسد. وعجباً أن ينطق

بهذه المقولة، وهو حاج، وقام بعدة عمرات، والإسلام يؤيد العلم. فعن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله تله، قال: «إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له، (رواه مسلم). أدعو لك يا عزيزى الناشر بالهداية، والإبتعاد عن الحسد.



## الخَتَوَاتُ الْحَدَواتُ اللهُ

صفح	10	الموضـــوع
. ق	. ے -	المقدمة
		الباب الأول: مفاهيم القيادة ونظرياتها
۲٤	- T	الفصل الأول: ما القيادة ؟
	٣	- نمېن -
	١٠.	- تعريف القيادة
٦ -	- ۲٥	الفصل الثاني، نظريات ومداخل القيادة
	۲٦.	- في العصر الإغريقي
	۲٦.	* ثراسیما خوس ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ
	77	* أفلاطون
	۲A	* أرسطو
	۲۸	– المدخل الإسلامي
	٣٣	* الفارابي
	۳۵	* ابن خادون ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
	٣٦	في العصور الوسطى
	77	* القديس توماس الاكويني
	٣٧	- نظرات العقد الاجتماعي ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
	٣٧	* توماس هويز
	٣٨	* جون لوك
	٣٩	* جان جاك روس
	٤.	- الانجاء السيكلوجي

٤٠	* فلفريدو باريتو
٤١	– علاقات القوة
٤١	* ماکس قٰیبر
٤٥	* روبرت ماكيٹر
71-17-	الفصل الثالث: نظرية السمات
٦٠	- نظرية الرجل العظيم
	الفصل الرابع: النظرية السلوكية - الموقفية - التفاعلية -
~ ~ To	الوظيفية
٦٥	- النظرية السلوكية
77-	النظرية الموقفية
٧٧	- النظرية التفاعلية
۸۰	- النظرية الوظيفية
	الباب الثاني: للظاهر القيادية (خصائصها - دراستها -
	أهميتها - طبيعتها - أساليبها - تصنيفاتها -
	القيادة والحرية النفسية - عجز القيادة -
- 7A - 701	مشكلات القيادة في مصر
	الفصل الخامس؛خصائص القيادة - دراستها - أهميتها -
٩٨ - ٨٥ -	خبیعتها - اما ثیبها
۷٥ ـ	- خصائص القيادة
٨٥ ــ	– درامة ظاهرة القيادة  ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
- f'A	– أهمية القيادة
AY	- طبيعة القيادة
٩٠_	- أماليب القيادة

14 44.	الفصل السادس؛ تصنيف القيادة
1	- القيادة الديموقراطية
۱۷	- القيادة الدكتاتورية/ الاوتوفراطية
111	- القيادة الاستشارية
111	القيادة المرة أو الغوضوية
117	- القيادة العمكرية
117	<ul> <li>القيادة الأبوية</li> </ul>
117	– القيادة الثمائية
177	- تقسیمات أخرى ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
2 - 171	الفصل السابع: القيادة والحرب الثفسية
1 2 1	الفصل الثامن، عجز القيادة ومشكلات القيادة في مصر
127	– عجز القيادة ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
77 - 107	- مشكلات القوادة في مصر ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ
	الباب الثالث: من هو القائد؟ دور القائد. صنع واتخاذ القرار -
	اختيار القادة وتدريبهم - الاتباع - بيشة
	العمل - حُصائص التَنْظيم - القيادة - القائد
177 - 107	- اللدير - الثقوذ - الزعامة - الرئاسة
171 - 100	الفصل التاسع؛ القادة رمن هو القائدة القائد الكفء
100	– من هو القائد
17.	- القائد الكفء
۱۷۲ – ۱۷۲	الفصل العاشر: دور القائد
191 - 7.7	الفصل اتحادي عشر، صنع واتخاذ القرار
U. 4 U. W	17.7.170 J. 7.5.1. 2. 100 J. 100 J. 100

۲۰۳.	– اختیار القادة ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
۲۰٦.	- تدريب القادة
	الفصل الثَّالَث عشر، الاتباع - حُصائص بيسُّة العمل -
719 - T.9.	خصائص التنظيم
Y • 9.	- الانباع ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
718.	- خصائص بيئة العمل
Y1V	- خصائص التنظيم
	الفصل الرابع عشر، القيادة - القائد - المدير - النفوذ -
777 - 771	الزعامة - الرئاسة
727 - 720	المراجع
708-759	إصدارات المؤلف

#### مُقتَّلُمْتَهُ

تناول هذا الكتاب ظاهرة القيادة وطبيعتها وخصائصها وأساليبها. وهي ظاهرة اجتماعية واكبت الانسان منذ نشأة المجتمعات الانسانية الأولى، فاجتماع شخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بيدهم، فيتولى أحدهم القيادة، ويكون الآخر أو الآخرون معودين تابعين. وهي ظاهرة موجودة على مستوى الدولة، وكل المنظمات سواء كانت رسمية أم غير رسمية، وأيا كان حجمها. ولكن التفاوت هو اختلاف كل دولة عن الأخرى، وتفاوت بين المنظمات فيمن يمارس هذه الوظيفة.

وتبدو أهمية هذا الكتاب في أنه بيرز كيفية قيادة العديد من الأفراد، لكل فرد بيئته، واحتياجاته، وقدرته، ومعتقداته، وأهدافه، ويجعلهم يتعاونون معاً في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة، ورضا أفرادها في نفس الوقت.

ويستهدف هذا الكتاب تبيان أن القيادة لها تأثير على العلاقات الانسانية، فهى يمكن أن تساعد أو تعوق عملية نمو العلاقات الانسانية، وقد رأينا في صفحة الاهداء والشكر والتقدير كيف أن احدى رئيسات مشرفات تعريض تتعامل مع مرؤوسيها بكلام هادئ طيب جميل حلو، بينما الأخرى ترشد وتوجه مرؤوسيها بصوت عالى، وبغطرسة، ونرفزة، حتى تضايق بعض منها، وصرن يردون عليها بطريقة جافة وأسلوب ملىء بالتحدى.

وقد طرق الكتاب النظريات والمداخل التي تفسر عملية القيادة، بادثاً بالعصر الإغريقي، فالمدخل الإسلامي، ثم في العصور الوسطى، فنظريات العقد الاجتماعي، والاتجاه السيكولوجي، وعلاقات القوة والسلطة، وأشار الكتاب كذلك إلى نظرية السمات، ثم النظرية السلوكية، ثم النظرية الموقفية، ثم النظرية النفاعلية، ثم النظرية الوظيفية، ثم نظرية المسار والهدف.

واستخدم المؤلف المنهج التاريخي فقد تتبع التطور التاريخي لظهور

نظريات ومداخل تفسير القيادة. كما استخدم المنهج المقارن، فقارن بين هذه النظريات، وكذلك المنهج التحليلي. إذ صنف القيادة إلى القيادة الديموقراطية والدكتاتورية والاستشارية والحرة أو الفوضوية، والقيادة العسكرية، والقيادة الأبوية، والقيادة التي تهتم بالأفراد، والقيادة التي تهتم بالأفراد، والقيادة التي تهتم بالإنتاج، وهناك القيادة الموروثة والقيادة المكتسبة... وهناك من قسمها إلى القائد التقليدي والقائد الميسر، ومن العلماء من قسمها إلى القائد الانسانية، والقيادة المشتركة، والقيادة الموجهة، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل.

واستعان المؤلف بعدد خمسة وثلاثين مرجعاً بعد المائة، منها ستة وثمانون مرجعاً باللغة العربية كان أبرزها كتاب د. أحمد ماهر. السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1990، وحكمان قضائيان وثلاثة مجلات وجرائد وأريعة مراجع أجنبية (مترجمة)، كان أبرزها كتاب أ، براون، علم النفس الاجتماعي، ترجمة السيد محمد خيرى وآخرين. القاهرة، دار المعارف، ١٩٦٨، وأربعون مرجعاً باللغة الأجنبية كان أبرزها: -B. Bess, Leadership. Psychology and Organiza. نرزها: -tion Behavior, N. Y. Harper and Brother, 1960

وينقسم الكتاب إلى ثلاثة أبواب، تشمل أربعة عشر فصلاً، بتناول الباب الأول مفاهيم القيادة ونظرياتها، وعنون الفصل الأول بعنوان وما القيادة؟ ومنه تبين أن ظاهرة القيادة واكبت الانسان منذ نشأة المجتمعات الانسانية الأولى، وعرفتها المجتمعات أثناء مراحل تطورها، وهي تتأثر بظروف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. وعلى ذلك فهي ظاهرة اجتماعية. وهي كذلك عملية تربوية، وهي مفتاح الإدارة الرشيد.

وقد تعددت الآراء وتباينت حول تعريفات القيادة. فمن العلماء من

حددها بالمكانة، ومنهم من حددها بالوظيفة، ومنهم من ركز على عملية التأثير – وعرفها علماء النفس التحليلي في ضوء طبيعة العلاقات الانفعالية بين القائد والأتباع. وتتمثل في شخص له نفوذ قوى على الأتباع، وهي قدرة يستأثر بها المدير على مرؤوسيه. وهي تعبير عن السلطة.

وتداول الفصل الثاني وتظريات ومداخل القيادة، ففي العصر الإغريقي ظهر ثراسيما خوس وفي رأيه أن العدالة هي مصلحة الأقوى. أما العدالة عند أفلاطون فهي الخير الأسمى للدولة ولأفرادها، وذلك من أجل مصلحة الدولة - أناس بيدهم القوة، وهم الطبقة الحاكمة، والذين هم من الفلاسفة. وشكل الحكم عند أرسطو شكل عملي متوسط ينبع من الجمع بين العناصر الصالحة في الديموقراطية والأوليجاركية معاً، أساسها الطبقة الوسطي.

وفى الإسلام علمنا رسول الله تلك مبدأ القيادة من خلال الخدمة. وأكدت السنة المحمدية معانى العفو والاستغفار، والشورى، والعدل. والبيعة فى الإسلام هى عقد بين الحاكم والشعب بغية تحقيق مصالح أفراد المجتمع. ووضع الاسلام مبدأ تلازم السلطة والمسئولية، وأرسى قواعد الطاعة. ودرس مفكرو الإسلام موضوع القيادة، وبمثل ذلك فى الفارابى، وعبد الرحمن بن خلدون.

وفى العصور الوسطى ظهر القديس توماس الاكوينى ورأى وجوب وجود سلطة عليا توجه المجتمع نحو الصالح العام، وهي تصدر عن الله، وهو يكلها إلى الشعب.

ثم ظهرت نظريات العقد الاجتماعى، وفى رأى توماس هوبز أن مرحلة الطبيعة كانت مرحلة لا تطاق مرحلة حرب جميع الناس صند جميع الناس، فأبرم الناس عقداً، وسلموا بموجبه طواعية كافة حقوقهم الطبيعية إلى شخص منهم يحكمهم ويكون لهم رئيساً، ومن هنا نشأت فكرة الدولة أو المجتمع. وهذا الشخص الذى اختاروه لم يكن طرفاً فى العقد، وبالتالى بمارس السلطة على الأفراد بواسطة الفوة العسكرية.

ويحته جون لوك عن هويز فى أن حالة الطبيعة كان يسودها الحرية والمساواة واحترام الفرد لمصالح الآخرين، إلا أنه كان ينقصها القوانين والقضاة والسلطة. فصنع الناس العقد الاجتماعى، وهو عقد طرفاه الشعب من جهة، والحكومة أو الملك من جهة أخرى. وعلى ذلك إذا أخل أى طرف بهذا العقد، يعتبر لاغياً، بما ينجم عنه أن الملك وجب عزله.

وفى رأى جان جاك روسو أن حالة الطبيعة يسودها الخير والسعادة والفضيلة والمساواة، فالطفل خير بطبعه والشر يأتيه من قبل المجتمع، والعقد الاجتماعي — عنده — ينهى عهد الفطرة، ويعمل على انشاء الدولة، وهذا الحاكم ليس انسان، ولكنه إرادة عامة مجردة، الأنها المجتمع كله.

وتمثل الانتجاه السيكلوجي في فلفريدو باريتو. وانجاه علاقات القرة في ماكس فيبر ورويرت ماكيفر.

وألقى الفصل الثالث الصنوء على تظرية السمات، وتظرية الرجل العظيم وتنظر نظرية الرجل العظيم وتنظر نظرية السمات إلى الخصائص الشخصية باعتبارها سمة يتميز بها القادة، وتعتبر أن القائد يولد ولا يصنع. هكذا كان رئيس العشيرة ورئيس القبيلة في المجتمعات البدائية. كذلك فإن الملك والأمير الاقطاعي والرأسمالي ورثوا صفات القيادة عن أسلافهم. وتتمثل هذه الخصائص في التباين المسمى والمظهر الشخصي، والصحة الجيدة، والمنظر الممتاز، والطول والقوام، والتاسق، والذكاء، والدهاء، ....

وتذهب نظرية الرجل العظيم إلى أن القادة محصورون في عدد محدود من العائلات، وهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وفي تغيير الناريخ جوهريا، وأن السمات القبادية موروثة وليست مكتسبة، وترى هذه النظرية أن القيادة صفة للفرد، فأفراد معينون يتمتعون بمظهر وسمات الشخصية والذكاء الذي يؤدى تلقانيا إلى القيادة.

وناقش الفصل الرابع النظرية السلوكية والنظرية الموقفية والنظرية المناعلية. والنظرية المواك التفاعلية والنظرية الواكية المناعلية والنظرية الواكية إلى أن السلوك الذي يقوم به الشخص القائد إنما يعبر عن تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي شخص آخر. فهو يستطيع أن ينقل جماعة من حالة اجتماعية إلى حالة اجتماعية أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها.

وترى نظرية المواقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتى نتيجة الموقف الاجتماعى والظروف الاجتماعية. وبالتالى فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير على مواصفات القائد، وهكذا فإن القيادة موقفية وتتغير من موقف لآخر.

وترتكز النظرية التفاعلية على عمليتى التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة. ويحدث التفاعل بين ثلاث عوامل، هى: الشخصية، والجماعة، والموقف، وتستمد هذه النظرية جنورها من اتخاذ موقف وسط بين نظرية السمات، والنظرية الموقفية، ويبدو في هذه النظرية الدفاعل بين القائد ومرؤوسيه، وهكذا فإن القائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة ويشاركها في مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها، وإشباع حاجاتهم،

وتدرس النظرية الوظيفية تشابك الظواهر التى تبدو منعزلة بعضها عن بعض. وتعد النظم الاجتماعية في صوء الاتجاه الوظيفي مثل الكائنات الحية لها حاجات: الاستمرار في الوجود، والتكيف مع البيئة. ويوجد بين أجزائها نمطاً من الاتصال المتبادل.

وطرق الباب الثاني الظاهرة القيادية وتناول الفصل الخامس خصائص القيادة، ودراستها، وأهميتها، وطبيعتها، وأساليبها، فالقيادة تختلف من حيث نوعيتها، وهي متعددة الأدوار، ويؤثر فيها عنصر التعاون، وهي توجد في هيكل نظامى مميز. وينبغى دراستها من خلال المدخل التفاعلى، حيث يتكامل مدخل الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية.

وتبدو أهمية القيادة في عملها على نشر روح الأخاء والانسجام وتماسك أعضاء الجماعة. ومساعدتهم على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل عي تحديدها ووضع الأولويات. ومساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف، وتوجيه تفاعل الجماعات لايجاد علاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات، والعمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع وإزالة أي خوف يسيطر على أعضائها، ومساعدتهم على النمو كأعضاء.

ولكى نعرف شيئاً عن طبيعة القيادة، فإن هذا يتطلب الإلمام بالحالات الاجتماعية. وتستند نظرية القيادة إلى نظرية التنظيم الاجتماعي، وهي تتضمن المشاكل التي تنشأ داخل هذه التنظيمات.

أما أساليب القيادة فيقصد بها الأسلوب أو الوسائل أو الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية. وتختلف هذه الطرق حسب البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها.

وعرض القصل السادس تصنيف القيادة.. وقد تعددت هذه التعريفات، فصدفها البعض طبقاً لطريقة اختيارهم، فمنهم القادة الذين يعينون من قبل السلطة التنفيذية الطياء وآخرون يتم اختيارهم من صغوف الجماعة، وهناك قادة محافظون، وحساسون، وذوو اتجاهات شخصية، وآخرون ذوو اتجاهات موضوعية. وهناك تصنيف يقوم على نوعية علاقتهم بالأفراد الذين يقودونهم، وهم ينقسمون إلى قادة ذوى ميول تحكمية، وآخرين ذوى اتجاهات إنسانية.

ومن العلماء من قسم القيادة إلى قائد يركز كل السلطات في يده، أو لا يركز كل السلطات في يده، وإنما يتبح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه. وصنف البعض القيادة إلى: قيادة ديموقر أطية، وقيادة دكتاتورية، وقيادة فوضوية، وقيادة عسكرية، وقيادة أبوية، وقيادة نسائية.

وشرح الفصل السابع العلاقة بين القيادة والحرب النفسية. وهذه الأخيرة هي الاستخدام المخطط من جانب أقراد وجماعات أو دولة أو مجموعة من الدول في وقت السلم أو الحرب، وغيرها من الإجراءات الإعلامية الموجهة إلى جماعات عدائية أو محايدة أو صديقة للتأثير على آرائها وعواطفها ومواقفها وسلوكية بطريقة تمين على تحقيق سياسة وأهداف الدولة المستخدمة.

وتهدف الحرب النفسية إلى إحداث الفرقة بين صفوف العدو وزعزعة إيمانه بمبادئه ومعتقداته وأفكاره وخفض قدرة العدو القتالية بإضعاف روحه المعنوية، والتشكيك في قدرة العدو على تحقيق النصر في حالة نشوب القتال، وتسعى الحرب النفسية نحو كسب العدو فكرياً، ودعم المكاسب فيما احتل من أرض العدو، وهي تعتمد في ذلك على رجل الدعلية، وهي قد تكون هجومية أو دفاعية أو هجومية ودفاعية، وهي حرب شاملة، وغسول المخ هو أحد وسائلها، والنكتة من أساليبها.

وتداول الفصل الثامن عجز القيادة ومشكلات القيادة في مصر. فقد تفشل القيادة في بناء قيم وقدرة مميزة القيادة في بناء قيم وقدرة مميزة في التنظيم بدقة تظهر تقصير القيادة، فتخلط بين الإنجاز التنظيمي وبين الدجاح الهيكلي الاجتماعي.

وتتلخص مشكلات القيادة في مصر في قيادة الأقدمية. واستمرار القيادة حتى سن الإحالة إلى التقاعد وسحب القائد الكثير من اختصاصاته، وتعدد القادة وتضارب لختصاصاتهم، وعدم وجود العمل الذي يملأ وقت القادة، وعدم التنمية المستمرة للقائد، وإمكانيات القائد المحدودة في الإثابة والعقاب، ونقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى القادة، وقضاء القائد والمدير معظم وقت العمل في أعمال لا تتصل اتصالاً مباشراً بالقيادة، ونقص دخل القائد في الحكومة والقطاع العام.

وألقى الباب الثالث على التعريف بالقائد، ودوره وصنع واتخاذ القرار، وختيار القادة وتدريبهم، ثم الاتباع، وبيئة العمل، وخصائص التنظيم وختم الكتاب والباب الثالث بالتمييز بين مصطلحات القيادة، والقائد، والمدير، والنفوذ و الزعامة والرئاسة.

وحمل الفصل التاسع عنوان والقادة... من هو القائدة والقائد الكفيو. فالقائد هو الشخص الذي يمثل مرتبة في المجموعات، ويستطيع أن يحقق تغييراً في شخصية الجماعة ويغير من مستوى أدائها، ونتوقع منه تأدية عمله بأسلوب لا يستطيع غيره أن يقوم به.

وعرض الفصل خصائص القائد الكفء. فالقائد الداجع هر الذي يحقق يستطيع أن يحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم، وهو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، ويتمتع بمظهر مناسب، وقوة الشخصية، واللااقة البدنية، والقدرة العقلية العالية. ويترفر لديه قدراً من الخبرة والمهارة الإدارية والتوافق النفسي والاجتماعي، وأن يكون ديموقراطياً، ولديه قدرة على انخاذ القرارات، وأن يتوفر لديه المبادأة والابتكار والمثابرة والمموح، وأن يكون فقدراً على التخايم والنوية المروح، وأن يكون قادراً على صداعة الرؤى للمستقبل، ويتمتع بالحماس، ولديه مهارة في الاتصال وترصيل المعلومات، وقدرة على التخليط، وأن يتسم بالحكمة، والنواضع، والزوح المرحة، والعدل، وقدرة على التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع، وأن يتمتع بالولاء، والقدرة على تشغيل الاخرين، وأن يكون واسع الثقافة، وقادر على التخاطب والتفاهم، وأن يكون ممتماكاً بالقيم الدينية، وإنكار الذات، واللياقة، والحسم والحزم.

وناقش القصل العاشر، دور القائد،. ويعبر الدور عن مجموعة السلوكيات التى يتوقع من الفرد الذى يشغل وظيفة معينة تأديتها. ويتحدد دور القائد فى مشاركة الأفراد، وإعدادهم بالمواد اللازمة، وأنه مستعد لاعطاء المعلومات إذا لأمر. فالأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية يتولون مجموعة من الواجبات لتوجيه الآخرين، وتنسيق أعمالهم. فهم يجيدون أهداف الجماعة، ويضبطون الصراع.

ويقوم القائد بمجموعة من الوظائف، هي: التخطيط، والتنسيق، والإشراف، والتوجيه، والرقابة، وتقبل المسئولية، وتفويض السلطة.

وطرق القصل الحادي عشر وصنع واتخاذ القرارات ، ويعرف القرار بأنه البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية ، والقرار حصيلة تفاعل أعضاء الجماعة أو التنظيم بعضهم ببعض ، وقد يصدر القرار من فرد معين ، وقد يكون القرار جماعياً ، ويختلف القرار عن اللاقرار . فاللاقرار لا ينطوى على المفاضلة بين البدائل ، بينما يعكس القرار المفاضلة .

ويختلف صنع القرار عن اتخاذ القرار. فالثانى يعد خطوة من خطوات الأول. وصنع القرار هو عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، هى: نفسية واجتماعية وسياسية واقتصادية، وتتضمن عناصر، هى: القيمة الحقيقية، والظروف غير المحددة.

وتتم عملية صنع القرار في خطوات، هي: الملاحظة، والاعتراف الرسمي، والتفسير والتشخيص، تعريف المشكلة، تحديد الأهداف، تعليل المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، واختيار البديل، التنفيذ، والمراقبة. وتناول الفصل كذلك تصنيف القرارات.

وتناول الفصل الثاني عشر واختيار القادة وتدريبهم،، إذ تقوم الطرق

التقليدية فى اختيار القادة على أساس منهج السمات، ويقوم بالتقدير فضاة من الرؤساء فى المؤسسة، أو يتم اختيارهم عن طريق تطبيق اختبارات، أو إجراء مقابلات. ويلجأ البعض إلى طريقة الاختبارات الموقفية.

ومن حيث تدريب القادة نقول أن المقولة القديمة التي تقول: أن القادة يولدون ولا يصعنون، قد بطلت، واستبدلت بنظرية حديثة مؤداها: أن القيادة يمكن تعلمها وتعليمها، وأن القائد يضنع أكثر مما يولد. فالصفات الحسنة تتحقق من خلال التدريب اللازم القيادة. ويتحقق ذلك من خلال طرق التدريب، وهى: الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة، والطرق الشكلية لنقل العطومات وتعليم المهارات.

وألقى الفصل الثانت عشر الصوء على: الاتباع وخصائص بيئة العمل وخصصائص التنظيم، حيث يرتبط ظهور القائد بظهور الأتباع، وهم المروسون الذين يعتبرون في مراكز تابعة له. وهم أعصاء غير متجانسين. ومن ثم تبدو الفروق الفردية. وهذه الأخيرة تلعب دوراً في تحديد درجة نضوج الجماعة وتطورها، حيث يتم عرض الآراء والأفكار المختلفة دون حرج، والنزول على رغبة الجماعة. هذا ولا يمنع هذا اللاتجانس من تكوين الجماعة وتماسكها. ويتميز أعضاء الجماعة بعناصر وخصائص مشتركة تبدو في الآتى: التعليم، السن، وهجم الجماعة، وخصائص الشخصية، الثقة في القلد، القدرة، الخصوع والطاعة، وحدة الأهداف العامة للجماعة، مركز التحكم، الحاجات والدوافع، خصائص الجماعة، التعاون.

أما خصائص بيئة الممل فتبدو في مهام المرؤوسين، ووضوح الهدف، جماعة العمل، وروتينية العمل، ومستوى المهارة، العوامل التنظيمية، وخصائص التنظيم، وتوافر المعلومات.

وتعد خاصية التصميم المتعمد التحقيق هدف معين من أهم الخصائص

التى تميز التنظيم عن غيره من المجموعات أو المجتمعات، وعليه يعتبر التنظيم أداة بشرية، تم صنعها وإيجادها من أجل تحقيق غرض محدد، ويعد التنظيم كوحدة اجتماعية كياناً مميزاً عن التنظيمات الاجتماعية، مثل: الأسرة العاملة، القبيلة أو الطبقة.

كذلك فإن الخصائص المتعلقة بالتنظيم، مثل: التخصص وتقسيم العمل ووجود نظام للتنسيق والرقابة على أعضائه تلعب دوراً هاماً. فقد ساعدت خاصية التخصص وتقسيم العمل إلى زيادة الإنتاج، وأدى ذلك إلى زيادة الماحجة إلى التنسيق والرقابة.

وفرق الفصل الرابع عشر بين مفهوم القيادة - القائد - المدير - النفود - الرئاسة فالقيادة تنبع من أعضاء الجماعة ، وهى العملية التى يتم فيها الجانب الديناميكي ، حيث تأتى موجهة نحو الحصول على الهدف . وهى الحدى وظائف المدير . أما لفظ القائد فيشير إلى مركز داخل بناء الجماعة ، كذلك يختلف مفهوم القيادة عن الإدارة ، فالنظم والوسائل الإدارية تتغير بزيادة درجة الصغوط التى تفرض على المنظمة ، بينما عامل القيادة ثابت ، وهناك الحديد من القادة الذين يتمتعون بصفات القيادة الفعالة ، ولكن تنقصهم القدرة اللازمة لترجيه تلك القيادة ترجمة واقعية موضوعية ، فيفشلون . كما قد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادي .

ويختلف مفهوم القيادة عن مفهوم أصحاب النفرذ، فأصحاب النفرذ يهتمون بتحقيق مصالحهم الخاصة فقط، بينما يقدم القادة أنفسهم لتلبية لحتياجات وطلبات المرؤوسين، أما مفهوم السلطة فهو قوة قانونية شرعية. وتختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، فالمشرف شخص له مكانة رسمية، ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم، ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها. وتختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، كما تختلف القيادة عن المكانة من حيث أن الأخيرة هي الوضع الذي يستخله الفرد بصرف النظر عن شخصيته. كما تختلف القيادة عن الهيبة، فالهيبة مكانة لاحقة.

ويختلف مفهوم القائد عن مفهوم الزعيم، ولكن ليس كل رئيس دولة زعيماً. أما الزعيم فهو رئيس دولة، والزعامة هي السلطة الملهمة.

ويختلف مفهوم القيادة عن الرئاسة. فالقيادة تنبع من داخل الجماعة ، ويختار الأتباع القائد اختياراً حراً. أما الرئاسة فيتم فيها التعيين . وتشير القيادة إلى القدرات الشخصية للقائد، أما الرئاسة فتقوم على نظام معين ، والقائد لا يحدد أهداف الجماعة ، بل هذه الأخيرة هي التي تحدد أهدافها . وتقوم القيادة على قدرة صاحبها على التأثير . وهذا أمر قد لا يتوفر لدى صاحب الوظيفة .



#### الفصل الأول ما القيــــادة ؟

#### تمهيد ،

القيادة ظاهرة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى، وعرفها منذ بدء الخليقة.

لاشك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة، ويكون الآخر أو الآخرين مقودين تابعين، ولقد قرَّر رسول الله من هذا المبدأ حين قرر وجود قادة للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جداً. فقال عليه الصلاة والسلام: اإذا خرج ثلاثة في سفر فيژمروا أحدهم، (١).

والقيادة ظاهرة عرفتها المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل إن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات فكل أشكال المجتمعات الإنسانية عرفت القيادة، إذ لابد لكل منها تأثير قائد ينظمها ويوزع الأدوار على أفرادها، ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها، كي يقوم بتوجيه أعضائها ويسيطر عليهم، ويؤثر في سلوكهم.

وهكذا فطبيعة الحياة الاجتماعية، ونشأة الدولة والمنظمات والمؤسسات الصناعية وغير الصناعية عتملة في الصناعية وغير الصناعية وغير الصناعية ويين تنسيق الجهود، وتوازن أنساق المنظمة، والتوفيق بين بيئة المصنع، وبين تحقيق الوظيفة الإنتاجية، ومد المرؤوسين بالمعلومات، وإصدار قرارات وتعليمات وأوامر تحقيق الأهذاف المنشودة للدولة أو المنظمة؟ أم أنه

١- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الانسانية في مجالات علم النض، علم الاجتماع، علم الادارة، ص ٢٤٤.

ينبغي أن يكون الرئيس أولاً قائد لا يحتمى وراء صلاحيات السلطة الرئاسية ١٤٠٤.

وللإجابة عن هذا الاستفسار نشير إلى اهتمام الناس بظاهرة القيادة وإلى أن النعرف عليها وتنفيذها يحقق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية المنظمة.

وقد أيد هذا الكلام كل من باك وأرجيريس Bakke & Argyris")، فقد أشارا إلى أن المشكلة الرئيسية في حياة أى تنظيم تكمن في كيفية قيادة العديد من الأفراد، لكل فرديته واحتياجاته وقدرته ومعتقداته، وأهدافه، ونجعلهم يتعاونون معاً في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة، ورضاهم في نف الوقت.

والقيادة احدى الموضوعات الهامة فى مجال علم الاجتماع النفسى. وهى من الأمور الهامة فى حياتنا اليومية، فحينما يجتمع اثنان أو أكثر، ويتفاعلوا لتحقيق هدف مشترك يبرز منهم القائد والتابع، وتظهر العلاقة بين القيادة والتبعية داخل جماعتهم. وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الآخرين فى الجماعة.

والقيادة ظاهرة اجتماعية، لأنها مرتبطة بالوجود المشترك بين شخصين أو أكثر، وهى ظاهرة اجتماعية وإشباع أو أكثر، وهى ظاهرة اجتماعية وإشباع حاجاتها، تعبيراً عن إرادتها عن طريق هذه الحاجات، ومن هذا تصبح القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة، وحل مشكلاتها، وترجيه نشاطها، إلى اتجاهات اجتماعية إيجابية.

والقيادة ظاهرة اجتماعية لأنها نتأثر بظروف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ولها دور في مجالات الحياة الاجتماعية،

١ - د. صلاح الدين فوزى. الإدارة العامة بين علم متغير ومتطلبات التحديث. ص ١٧٨.

٢- د. نعمات محمد الدمر داش. أسس إدارة المنظمات الاجتماعية. ص ص ١٧٤ -- ١٧٥.

وهى حياة الأفراد والشعوب، ففى المجال السياسى هذاك القادة الذين غيروا مجرى تاريخ شعوبهم، وتاريخ البشرية بصفة عامة، وهذاك أيضاً القادة فى المعارك الحربية، وما قاموا به من معارك عظيمة غيرت من سير المعارك الحربية، وحولتها إلى انتصار فى أصعب الأوقات. كما يقوم القادة بدور هام فى الهيئات والأحزاب، وبدون قيادة ذات كفاية تتحول أى منظمة إلى خليط مرتبك من الأفراد.

وعلى ذلك بخطئ من يحقد أن القيادة ظاهرة فردية ذاتية، لأن الواقع أن القيادة ظاهرة الجتماعية، لأن الواقع أن القيادة ظاهرة الجتماعية، كما أنها تتريط بين المهارات، والحماس، والعبرة، والرؤية المطلوبة في عملية تخطيط المجتمع، والقائد قبل كل شيء ينبغي أن يدرك المفاهيم الجماعية، ولو لم يكن على علم بهذه المفاهيم، لن يكتب له النجاح في مهامه القيادية، ولذلك فالجوانب الاجتماعية في القائد تسبق في أهميتها الجوانب الشخصية؛ مما يدل على أن القائد ليس وجوباً أكثر الناس ذكاء، وتكن ينبغي أن يكون له قوة التأثير في الجماعة، وله من الاتزان الانفعالي، والنضج العاطفي ما يؤهله للتأثير في الناس، وتقبل نقدهم بحيث يشعرهم بقوته، ومن هنا يقال إن القيادة هي عبارة عن بناء قيمي.

والقيادة عملية تربوية هامة فعن طريقها يتعود الإنسان على مواقف القيادة والتبعية. فالإنسان قائد في مواقف، وتابع في مواقف أخرى. كما أنه يصلح للقيادة في بعض المواقف، ولا يستطيع القيادة في مواقف أخرى.

والقيادة هي مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها، فهي قلب الإدارة النابض الذين تحيا به المنظمة كلها. ومن ثم فالقائد الإداري هو المسئول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعاليته، وذلك بما لديه من قدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات قيادية تساعده على تنسيق وتوجيه ورقابة جهود الأفراد المرؤوسين التابعين له، والتأثير فيهم، وحفزهم على تحتيق الهدف

أو الأهداف المشتركة للأفراد والمنظمة، وكذلك الاتصال والدافعية الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد، وموارد، وعدد، وآلات، وطرق العمل، والأموال، والأمواق وذلك لتحقيق هدف معين.

ولو نظرنا إلى التخطيط والتنظيم لوجدنا أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيم ملائم. ولكى تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد، وتوزيع للأدوار، ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس - حيث يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، وما هى الأدوات المطلوبة للانجاز وتوفيرها. ويأتى بعد ذلك دور الحفز والتوجيه لإنجاز المهام المخصصة للأفراد - ويشكل هذا وظيفة القيادة في التنظيم(١).

وقد اهتم العلماء والمديرون والعاملون والسياسيون والرياضيون والطلبة والمحاضرون وغيرهم بموضوح القيادة . وبالتالى يختلف هؤلاء فى وضع تعريف شامل للقيادة يرضى عنه جميع الأطراف، ويقبله جميع الناس.

كذلك يصعب أخذ جوانب عملية القيادة جميعها من القائد إلى المرؤوسين أو الأتباع إلى الهدف المشترك بين القائد ومرؤوسيه، وإلى الموقف، والبيئة المحيطة بالقيادة، وإلى التفاعل والاتصال بين القادة والمرؤوسين، وإلى آثار عملية القيادة على سلوك المرؤوسين(٢). وهذا يخلع أعضاء الجماعة نوعاً من الهيئة والمكانة على الشخص الذى يبادر بالتفاعل دون غيره من الزملاء الآخرين، وتظهر القيادة وتتغير وفقاً المطلبات الجماعة.

والتبادة ظاهرة معقدة نظراً لما يحيط بالشخصية القيادة التنظيمية أو الفرد القيادي من مشاكل متدوعة ، وشرعية وكفاءة القائد في مواجهة

<sup>1-</sup> M. Kohn, Dynamic Management, p. 356.

٢- انظر د. أحمد ماهر. السارك التنظيمي - مدخل بناء المهارات. ص ٣٠٥.

المواقف التنظيمية، وعلاقته بالآخرين. كما يكتنف جوانبها الكثير من الغموض.

فقد قرر دبينس Bennis، (١) أن القيادة من أكثر الموضوعات المدروسة، وأقلها فهى من بين موضوعات الإدارة المتعددة. ويلاحظ ذلك عند تفسير ظاهرة القيادة بين علماء النفس والاجتماع. فعلماء النفس يرجعونها إلى أساس نفسى، بافتراض توفر سمة السيطرة للقائد، والخضوع في أفراد الجماعة (٢). أما علماء الاجتماع فيفسرونها من حيث الشخصية، أو البنية، أو باعتبارها تمييزاً للأدوار، أو ناتجاً من نواتج عمليات التفاعل الاجتماعي (٣).

كما يرجع هذا الغموض إلى أن عنصر النبوغ الفردى للقائد يرفض التحليل العلمي، وعدم القدرة على توقعه؛ مما يزيد عملية التحليل تعقيداً.

إن الظروف والمواقف الاجتماعية هي التي توجد القائد - كما تقول نظرية الصتمية الثقافية. فالظروف والمواقف الاجتماعية هي التي تخلق القائد، وظهور القائد على مصرح الأحداث موقوف على ظرف أو موقف معين يتطلب القيادة. فهو نتاج تفاعل القوى الاجتماعية. وذلك على عكس نظرية القيادة الإلهية Providential Theory، التي نادى بها كارليل Carlyle في منتصف القرن التاسع عشر، فهو يقول: أن عناية الله هي التي تبرز في أشخاص معينين منحهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والجرأة، وهو الذي بعذا بهذه القيادات(1).

<sup>1-</sup> W. Bennis, Transforming our work Ethics. Four Traits of Leadership, p. 18.

٢ – د. محسن العبودي. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. ص ٢٢.

<sup>3-</sup> Stogdill Bass', s Book of Leadership, Asurvey of Theory and Research, p. 6.

٤- د. زكى محمود هاشم. الجوانب الساركية في الإدارة، ص ٢٣٩.

وللقيادة تأثير هام على العلاقات الإنسانية . فهى يمكن أن تساعد أو تعوق عملية نمو العلاقات الإنسانية . فهى تستطيع أن ترفع الروح المعنوية والإنتاجية .

والقيادة دور من الأدوار الاجتماعية. ظها دور اجتماعى (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد المساعدة في تحقيق أهداف الجماعة. وهو يؤثر في سلوك الجماعة، ويوجه عمل أفرادها، وهي تعتمد على التفاعل بين فرد وغيره من أفراد الجماعة، وهو تفاعل اجتماعي نشط ومؤثر وموجه، وليست مجرد مركز ومكانة وقوة، وهي شكل من أشكال السلوك الاجتماعي، حيث يقوم القائد بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أعضائها وتوجيههم، وهي كذلك تعبر عن القوة والقدرة على التأثير في الأخرين.

وبناء على ذلك فالقيادة بتوافر لديها عدة جوانب اجتماعية ، وتفاعلات دينامية ، ومحددات سلوكية . فهى أولا ، سمة تبدر فيها وصف القائد وما يتمتع به من امكانات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية ، نمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين ، وثانيا ، فهى عملية سلوكية تتمثل فى لمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها ، وتحسين التفاعل بين أعضائها ، والحفاظ على تماسكها ، وإحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها . وثالثا ، فهى لها دور اجتماعي بحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي ، والاتصال بين القائد وببيته (١) .

ونظهر القوادة غير الرسمية أو الحرة أو التلقائية أو الطبيعية استجابة للمواقف الاجتماعية المتباينة التي يمر بها أعضاء الجماعة لتسهم في أداء الأدوار والواجبات والوظائف التي لا تدخل في نطاق الأدوار الرسمية في

١- أنظر د. محمد شفيق. علم النف الاجتماعي بين النظرية والتطبيق. ص ٢١٩.

موقف العمل(۱). وقد يضطلع بهذه المسئوليات أكثر الأشخاص شهرة فى الجماعة(۲)، أو قد يكتسبها أكثرهم مهارة على استعمال أدوات معينة فى العماء، أو من له خبرة ودراية أكبر بعلياته، أو من عرف بشهامته ومروءته من غيره فى أوقات الشدة والأزمات، أو من تفوق فى القدرة على إحتمال الآخرين، أو لسمعته كمعين فى تقديم الحلول المناسبة للمشاكل التى تواجه زمسلاته(۲)، أو على الحساسية لآراء جماعته وتقديرها؛ أو لدوام مشاركته وإسهامه ومبادأته للتفاعل والاتصال بزملائه(۱).

وإذا كنان الرئيس يحظى بوضعه في الجماعة استناداً إلى مكانته الرسمية، فإن القائد يتمتع بمكانته وهبيته التي يضيفها عليه أتباعه تلقائياً بفضل ما تفوق به عليهم من خصائص اجتماعية، مثل طول مدة الخدمة، ومسترى التعليم والخبرة في العمل وشئوون الحياة أو كبر السن، أو الاشتراك في أصل ميلادي أو قرابة، إلى جانب استجاباتهم السريعة للمواقف ومبادأتهم للتفاعل فيها.

ويهمنا هنا أن نجيب على استضارات مؤداها: ما هى القيادة؟ وما هى الأنماط القيادية؟ وما هى هذه الأنماط القيادية؟ وللإجابة على هذه الانماط القيادية؟ وللإجابة على هذه الاستفسارات نذكر أنه بوجد فى كل مجتمع بعض العناصر التى تتميز باستعداد فطرى لتولى القيادة، بينما الكثرة تخضع وتتبع ما يلقى إليها من أوامر وتوجيهات. وعلى ذلك فالقيادة من أهم الظواهر التى يمكن دراستها فى مبدان العلاقات الإنسانية.

E. Josfson, International leadership informal organization, pp. 109 - 117.

<sup>2-</sup> H. Hommans, Group factors in work productivity, p. 288.

<sup>3-</sup> J. A.C. Brown, The Informal organization of Industry in R. A. Sutermeister People & Productivity, pp. 314 - 316.
3- د. على عبد الرائق جلبي، علم اجتماع الصناعة، من ٩٦٥.

#### تعريف القيادة :

تعتبر القيادة عامل أساسى فى النهوض بالمجتمعات، وفى إحداث التغييرات لصالحها، وقد بالغت الدراسات والبحوث المبكرة فى مجال القيادة فى أهمية دور القيادة كأفراد من حيث صفاتهم الجسمية والعقلية والانفعالية، ووجد أن الاختلافات بين القادة والتابعين كثيراً ما يكون ضئيلاً.

وفى الدراسات الحديثة وفى الوقت الحالى، برزت الحاجة إلى استمرار الدراسة فى مفهوم القيادة، والتركيز على طبيعة السلوك القيادى وعلاقته بشخصية القرد، وبوظائف الجماعة، وموقع الجماعة، وإنتاج الجماعة، وإشباع حاجات الجماعة. كما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة كيفية التوفيق بين المثالية والانطلاق وبين الحرية والتنظوم.

ونحاول في هذا الفصل استعراض تعاريف القيادة. فقد تبين أن لاصطلاح القيادة أكثر من تعريف، منها ما يحدده بذكر القدرات والسمات الشخصية لهذا القائد. ومنها ما يحددها بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، وهناك تعاريف تحدد القيادة عن طريق الوظائف التي يؤديها الشخص، القائد.

والقيادة ضرورية في كل المنظمات أياً كان نوع النشاط التي تمارسها، وأيضاً الأداء الذي تمارسه الدولة، والقيادة كذلك مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها، لأنها النشاط التوجيهي الذي ينقل التنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة. فالقيادة هي قلب الإدارة النابض الذي تجابه المنظمة كلها، ونعتمد عليها في اتخاذ القرارات في كل المجالات الإدارية - كالتخطيط، والتنظيم، والحفز، والرقابة، ولكنها أكثر ضرورية. وارتباطأ بجوانب الحفز والرقابة، وفي مجالات الإشراف، وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية، فإن الأمر يتطلب القيادة، وبصورة واضحة، وفي مثل هذه الأحوان تكون القيادة في موضع اختبار حقيقي.

وتشير القيادة إلى الأوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه، وهي ثلاثة أنواع بيانها كالآتي :

#### ١- أوامر:

وما هي إلا تطبيقاً للقوانين واللوائح، وهذه النوعية من الأوامر يتعين على المرؤوس طاعتها بلا جدال.

#### ٢- أوامر:

وهي ليست تطبيقاً للقانون، ولكنها في ذات الوقت لا تتضمن مخالفة لأحكام القانون، وهذا النوع يتعين على المرؤوس طاعته أيضاً.

#### ٣- أوامر:

تتصمن مخالفة لأحكام القوانين واللوائع، وهذه النوعية الثالثة من الأوامر ثار الجدل في شأن مدى التزام المرؤوس بها وطاعتها، حيث تعددت الآراء، وانقسمت لاتحاهات ثلاثة، هي:

- ١- نهب الاتجاه الأول إلى أنه يتعين احترام القانون وأحكامه طالما أن الغطاب فيه موجه للكافة؛ حيث لا فرق فى ذلك بين المواطن الفرد والمواطن الموظف، قكليهما يلازم بواجب احترام القانون، فإذا ما أصدر الرئيس أمراً مخالفاً للقانون، وغير مشروع كان لمرؤوسه أن يمتنع عن تنفيذ هذا الأمر غير المشروع.
- ٢- وذهب فريق آخر إلى القول بأنه يتعين على المرؤوس تنفيذ ما يصدره
   الرئيس من أوامر، حتى واو كانت غير مشروعة، وذلك حرصاً على
   استقرار الإدارة، وحسن انتظام العمل.
- ٣- وذهب الانجاه الأخير إلى أنه يتعين النظر إلى الأمر المطلوب تنفيذه
   ومدى مشروعيته، هذا فضلاً عن نوعية العمل المسندة للموظف -

فمثلاً - الطاعة المطلوبة من الجندى مطلقة بعكس الحال بالنسبة المرظف المدنى.

وقد ذهبت محكمة القصاء الإدارى إلى أنه: ليس من الجائز فى النظم العسكرية الامتناع عن تنفيذ الأوامر متى كانت صادرة ممن بملكها، وإنما يتظلم منها بالطريق الذى رسمه القانون، إذ لو اتيح لكل من يصدر إليه أمر أن يناقش مشروعيته، وسببه، وأن يمتنع عن تنفيذه متى تراءى له ذلك لاختل النظام وشاعت الفوضى، وقد جعل قانون الأحكام العسكرية جريمة على إطاعة الأوامر من الجنايات التى غلظ العقوبة عليها(١).

والقيادة في منظمات الأعمال وغيرها ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد. ويتم هذا من خلال التجرية والممارسة. فالقادة في المنظمات الصناعية لا يولدون قادة، وإنما تم إعدادهم وتهيئتهم لهذه الأدوار - أي أن فن القيادة يتم اكتسابه فقط من خلال سنوات الممارسة والتطبيق للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد.

والقيادة من أهم الظواهر التنظيمية التى تلعب دوراً لكشف الكثير من جوانب التنظيمات المعقدة. وعليه فهى دور فى العمليات التنظيمية الداخلية والتى تؤثر فى كفاءة التنظيمات وفاعليتها الحقيقية. ومن أهم هذه العمليات: التخطيط، والإسراف، والدرتيب، والتسيق، والاستقرار، والتوازن، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، والصبط، والتحكم... وغير ذلك من العمليات المتعددة. فهى مظهر من المظاهر التنظيمية الهامة، وهى تقوم كذلك بتقديم الطول للمشاكل التى تواجهها فى مسيرتها القيادية(١).

هذا ولم يتفق الباحثون على تعريف وإحد امصطلح القيادة، فتعددت

١- محكمة القضاء الإداري في ١٠/٦/١٥٥٠ ، السنة التاسعة، ص ٢٧٤.

٧- د. عبد الله محمد عبد الرحمن. سوسيولوجيا النظم، ص ص ٢٤٠ - ٢٤٢.

الآراء وتباينت حول تعريفات ومفاهيم القيادة والقائد، واختلف الباحثون في تحديد هذه المفاهيم. فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد كتائد، فهو يتسم بخصائص معينة كالسمات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية، مثل: الطول، والذكاء، والسيطرة، والطموح، والثبات الانفعالي، والتعاون، والمثابرة.

ومن العلماء ما يحدد القيادة بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، ومنهم من يحدد القيادة الجماعة، ومنهم من يحدد القيادة بالسلطة والقوة، ومنهم من يحدد القيادة بذكر القدرات التي يتمتع بها القائد، ومنهم من يعزيها إلى شخصية القائد أو إلى النشاط الذي يمارسه. وهناك تعاريف تحدد القيادة على أساس الوظائف المختلفة التي يؤديها الشخص القائد. فقد عرف كرتش وكرتشفيلد & Kretch المختلفة التي يؤديها الشخص القائد. فقد عرف كرتش وكرتشفيلد & الإدارة، المختلفة التي يؤديها القائد، هي: الإدارة، المنظما، واضع السياسة، الخبير، الممثل الخاص للجماعة، المصابط المعالقات الداخلية، القائد بالثواب والعقاب، المتحكم إليه، النموذج، رمز الجماعة، الممثل المسئولية الفردية، الإديولوجي، كبش القداء، صورة الإمارة، ومنهم من يركز على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسه التابعين.

ومن خصائص القيادة نوافر السلطة . والسلطة هى الحق فى القيادة ، وقوة نحقيق الطاعة . فالقيادة ترتبط بأساليب ممارسة السلطة داخل المنظمة أو الهيئة أو الدولة(١) .

ومن العلماء من يخلط بين مفاهيم القيادة والقائد، ومفاهيم أخرى تشترك معها، مثل: مفاهيم الإشراف، والمكانة، والهيبة، ومنهم من يعرف

١- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. الإدارة والمجتمع، من ١٣.

القيادة بأنها الرئاسة، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ومن الكتاب من يقصر القيادة على القيادة الديموقراطية، باعتبارها أمثل طراز للقيادة.

ويمكن تعريف القبادة بأنها: نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثون التابعين. وهذا التأثير القيادى يكون نتاجاً لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين. وعرف بعض العلماء القبادة بأنها: المقدرة على قيادة الجماعة بالأسلوب الذي يضمن غايات أهداف الجماعة (أ. ويعرف آخرون القيادة في ضوء عملية اختيار أفراد الجماعة رئيساً لهم. فالقائد في المنهج المسيومترى هو الشخص الذي يحصل على أكبر قدر من الاختيارات من أعضاء الجماعة، وهذا المنهج يصلح في الجماعات الصغيرة.

وقد ذهب 1940) (۱۹۷۵) Prethus & Pfiffner وقد ذهب التنسيق بين الأقراد والجماعات، وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة، وهي كذلك نوع من الروح المسنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآذية.

وتعرف مدرسة التحليل النفسي القيادة على أساس طبيعة العلاقات الانفعالية بين القائد والأتباع داخل الجماعة. فيرتبط أفراد الجماعة بالقائد. ويرتبطون بعضهم ببعض عن طريق اشتراكهم في الارتباط بالقائد. فالأعضاء يحبون القائد ويتوحدون معه. ويحقق قائد الجماعة بتفاعله مع أعضاء جماعته وظائف معينة، مثل: الترحد بالقائد، والتخفف من مشاعر

<sup>1-</sup> Catherine Pascans, & Slatute, Juridique de managers, p. 3. - ۲- د. حسین عبد الممید أحمد رشران، علم الاجتماع النفسي، ص ۲۰ - ۲

الذنب، والسيطرة على الدوافع وضبطها، وتمثل الأنا الأعلى. فالجماعه بالنسبة للفرد (الأشعوريا) هي بمثابة الأسرة، ويمثل القائد دور الوالدين، بينما يأخذ أعضاء الجماعة دور الإخوة.

ويرى سلافسون Slavson أن القائد يمثل الأب مهما بلغ أعمار التابعين ويرى شيلدر أن قائد الجماعة يمثل كلاً من الأب والأم.

ويرى كونتز وإيدونيل(") أن القيادة ، هى: عملية التأثير التى يقوم بها المدير فى مرؤوسيه القناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم فى أداء النشاط التعاوني .

ويقول بيجورس (Y)Pigors) أن القيادة ، هى: عملية تأثير متبادل يؤدى عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم – إلى توجيه النشاط الإنسانى سعياً وراء مسألة مشتركة .

وهكذا يشير مصطلح القيادة إلى العملية التى بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو الدأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم. ويؤدى هذا التأثير Influence في المرؤوسين إلى إنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، وتحقيق هدف مرغوب Desired Goal!).

وتبدو عملية التأثير في القدرة على حث الأفراد وحفزهم على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما بمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم وإدراكهم بالأهداف التي تتمشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية.

١ - سول سيدانجر. التحليل النفسي وألسلوك الاجتماعي. من من ٨٢ - ٨٤.

<sup>2-</sup> T. Proiffener and Prethus, op cit. p. 106.

انظر د. أحمد فرزى الساوى ر د. نصيف فهمى. السل مع الجماعات بين النظرية
 والتطبيق، ص ١٢١.

<sup>4-</sup> D. Catwright & A. Zander. Group Dynamics, Research and Theory, 565.

وتتجلى عملية التأثير - كذلك - فيما يستخدمه القائد من وسائل لاقفاع مرؤوسيه واستمالنهم وحثهم على النعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبقدر ما تكون عملية التأثير فعالة في سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون القيادة فعالة وناجحة.

ويعرف تاندبوم Tannenboum() القيادة بأنها: تأثير شخصى متداخل تمارس فى موقف موحد، وتوجه من خلال عملية الاتصال، بهدف تحقيق أهداف محددة. وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد المؤثر، للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين، ومن أجل اتباع موقف معين.

وعلى ذلك فالقيادة هى فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم فى الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطلاقاتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. عرفها فيدلر F.E. Fredler بأنها: عملية التأثير فى الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص بما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.

وعسرف 70. Tead القيادة بأنها ذلك النشاط الذى يجر عن المقدرة على التأثير في الآخرين، ليتعاونوا على تحقيق الهدف. وهي عند كوهين Kohen (1): نوع من القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدد القائد واستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف

<sup>1-</sup> R. Tannenbaum, et al. leadership and organization, p. 24.

F. E. Fiedler, The Theory of leadership effectiness, pp. 362 -363.

<sup>3-</sup> Ibid., pp. 362 - 363.

<sup>4-</sup> M. Kohen, op. cit. p. 356.

المنظمة . وعلى ذلك فالقيادة أياً كان نوعها تسعى نحو تحقيق أهداف معينة . فهى توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين؛ مما يعنى أن القائد مسلول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك(١).

وقد لا يأخذ التوجيه والتأثير الشكل الرسمى، إذ يبدو التأثير غير الرسمى على الأفراد خلال أساليب بعيدة تماماً عن السلطة الرسمية.

ويرى ستونر(٢): أنه كلما زادت أو تعددت مصادر التأثير كلما زادت قدرة المدير على القيادة، أو تزداد احتمالات نجاحه كقائد فعال.

والقيادة عملية تفاعل اجتماعي تكرارية يقوم به فرد باعتباره قائداً تكون له القوة والقدرة في التأثير على الآخرين، فهي لا يمكن أن تتم في فراغ، وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة. كما لا توجد قيادة بدون تبعية، ويجب أن يتجه التابعون الانجاه الذي حدده لهم القائد، وذلك من أجل تحقيق أهداف الجماعة والحفاظ على تماسكها.

وبتأثر القيادة بنوع الحياة الاجتماعية، ودرجة تنظيمها، وفسفة الجماعة ومعاييرها، وعلى سبيل المثال، فلكبار السن في بعض المجتمعات فرصاً أكبر لقيادة الجماعة، كالجماعات القبلية. عرفها بوجاروس بأنها: لا تحدث في فراغ، إنها الشخصية في تفاعلها مع ظروف الجماعة، فيها يتمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثراً في الآخرين، وهي إذن مجموعة من المرؤوسين والتابعين ينفنون ما يريده القائد.

١- انظر. مسلاح الدين جوهر. إدارة المؤسسات التربيوية. أسسها ومقاهيمها. من من
 ٣٤ – ٣٧.

٧- د. عبد السلام أبو قحف أساسيات إدارة الأعمال. ص ٣٦٥.

وعرف دكارتر، و دهمفيل، ١٩٥٧ (١) القيادة بأنها: «القيام بأى فعل من شأنه أن يستحدث نظاماً من التفاعل بين أفراد الجماعة، ويكون هذا النظام بحيث يساعد الجماعة في الوصول إلى حل لمشكلاتها العامة،

وحدد كارتر Carter (١٩٥٣) (١) القيادة وفق أبعاد عاملية لسلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية التي كشفت عنهاالبحوث، وهي: تحقيق الأهداف، والامتياز الفردي، والمشاركة الوجدانية.

وبالإضافة إلى ذلك فلابدأن تتصف الفيادة بالتكرارية والاستمرارية. وهذا لا يتفق في حالات التفاعل قصيير الأمد. فالقائد هو من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيراً مستمراً على سلوك ومشاعر هؤلاء التابعين، لذلك فإن للقيادة دور اجتماعي ووظيفة اجتماعية.

والقيادة في حقيقتها ظاهرة اجتماعية تتمثل في شخص له نفوذ قوى بين الناس يقوم ليعبر عن إحساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منقردين. فقد عرفها برنارببيس (TBess) بأنها: نفوذ أحد الأفراد على الآخرين داخل الجماعة. كما عرفها ل. آل L. Allen بأنها: الشاط الذي يمارسه المدير ليجعل المرؤوسين يقومون بعمل فعال. إلا أن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم النفوذ، فأصحاب النفوذ يسعون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، بل أهدافهم الخاصة، بل

وأشار بوكي(٤) إلى القيادة باعتبارها الأشخاص الديناميكيين الأقوياء

١- د. مختار حمزة. أسس علم النف الاجتماعي. ص ٣١٣.

S. A. Tannenbaum, leadership. sociological Aspects in International encyclopedia of social sciences, p. 101.

٣- مارين شر. ديناميات الجماعة. ص ص ٢٠٢ - ٤٠٦.

٤- د. أبراهيم بسيوني وآخرون، العلوك التنظيمي، ص ٣١٣.

الذين يقودون الجيوش ويحققون الانتصارات، ويغيرون مسار الأمة بأكملها. والجزء الأكبر من التاريخ يعتمد على قصص القواد العسكريين والسياسيين والاجتماعيين.

ويعرف هول\() القيادة بأنها شكل من أشكال القوة الذى يحقق طاعتها بصورة جبرية. ويهتم علم السياسة بدراسة ظاهرة القوة، كما تتجسد فى التنظيمات الرسمية. ويشير علماء الأجتماع بأنها: ممارسة القوة، أو النفوذ فى التيارات الاجتماعية مثل: الجماعات، والتنظيمات، والمجتمعات المحلية، والأمم. كما اهتمت علوم منها: علم الاجتماع السياسى، وعلم اجتماع التنظيم بمشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات.

يعرف د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا القيادة بأنها: القدرة التى يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسدى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم فى سبيل تحقيق هدف بناته. فهى إذن القدرة على توجيه سلوك الناس فى جماعة فى موقف معين لتحقيق هدف أو عدة أهداف.

وتدور التعريفات السابقة حول مفهوم القيادة والقائد في أنها تأخذ طابع القوة في اتخاذ عنصر القوة لتحقيق طاعتها بصورة جبرية.

ويشير مفهوم القوة إلى عدة معانى مختلفة، فقد يشير إلى قدرة فرد فى جماعة على التأثير أو صنبط سلوك الآخرين، حتى لو لم يتوافقوا على ذلك. ويشير مفهوم القوة كذلك إلى المشاركة فى عملية اتخاذ القرار("). ويعرف القوة أيضاً بأنها: القدرة التى تمكن من السيطرة على الناس ومن الصنعط

<sup>1-</sup> H. D. Lasswell & A caplan, power and society, p. 13.
13. أحمد زكى. علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية. من ٣٢٧.

عنيهم، ورفايتهم الحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواحي معينة.

هذا والقوة قد تكون مشروعة أو غير مشروعة، لذلك استخدم علماء الاجتماع مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة المشروعة في المجتمع.

والقيادة تعبير عن السلطة. وهذه السلطة هي التي بمقتضاها يملك الشخص أن يصدر توجيهات وتعليمات وأوامر ملزمة للمرؤوس، وبالمقابل من حق الرئيس أن يلغى أو يعدل ما يكون قد صدر عن المرؤوس حالة ما يكون هناك خرق للشريعة، بل أيضاً في حالة عدم الملاءمة، ويتقرع من ذلك أن المرؤوس يلتزم بواجب الطاعة تجاه الرئيس.

ولا يصول واجب الطاعة هذا بين المرؤوس وبين إيداء رأيه ومناقشة رئيسه. فقد قرر مجلس الدولة المصرى: «... مادام الموظف لم يجانب ما نقتضيه وظيفته من تحفظ ووقار وما تستوجبه علاقته برئيسه من التزام حول الأرب واللباقة وحسن السلوك، إذ الصراحة في إيداء الرأى بما فيه وجه المصلحة المامة يكون مطلوباً حتى لا تضع المصلحة في تلافيف المصانعة والرياء، ولا جناح في أن يختلف مع رئيسه في وجهات النظر، إذ الحقيقة دائماً وليدة اختلاف الرأى... وإنما ليس له أن يخالف ما استقر عليه رأى الرئيس نهائياً أو يقيم العراقيل في سبيل تنفيذه، إذ أصبحت الطاعة واجبة بعد أن خرجت المسألة من دور البحث إلى دور التنفيذ(١).

وتقع القيادة فى قمة الهرم الوظيفى، ولها دور ديدامى يتمثل فى التخطيط والتنسيق، وصياغة أهداف وأغراض المؤسسة، ورسم السياسات، والمراقبة، واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والإشراف الإدارى على آخرين،

١- حكم مجلس الدولة في ٢١ يونيو ١٩٥٠ -- مجموعة أحكام مجلس الدولة، السنة الرابعة،
 ص ٩١٦.

واستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

وتنطوى هذه التعاريف على خاصيتين أساسيتين:

1 - قابلية القوة للحدوث المتكرر.

Y- نفوذ The Influence فرد أو جماعة على آخرين.

ويعرف أتيزيوني القيادة بأنها: «القدرة التى تعتمد على خصائص معينة للقائد، حين يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية. فالقيادة تتميز عن مفهوم القوة من خلال ما تتميز به من نفوذ... بينما القوة تؤثر فقط على وجود الطاعة الجبرية للقائد.

وأوضح أ، أتيزيونى A. Atzioni) وجود صلة بين المتطلبات التنظيمية ومتطلبات الأفراد أو المشتركين من حيث الأداء أو الإنجاز، ثم الإشباع الدى الأفراد، إذ أن زيادة دخل الشركة أو المؤسسة يجب أن يؤدى بالمضرورة ويسمح بزيادة الأجور والمرتبات، وزيادة مكانة المدرسة يؤدى إلى زيادة مكانة المدرسة الذين يعملون بها، وتظهر كل من المتطلبات بالنسبة للتنظيم أو الفرد في صورة متكاملة، فالأفراد دلخل التنظيم بميلون للعمل بكفاءة أفضل، حتى يستطيعوا الحصول على أعلى درجات الإشباع امتطلباتهم الخاصة بهم، فقد تنمو مكاسب الشركة وتزداد، ولكن الأجور لا ترتفع بصورة مستمرة، وهنا تظهر الحاجة لوجود عناصر القيادة أو الضبط.

وتتصمن القيادة بعض الدعائم الرئيسية التي تستند عليها، وهي أنها نشاط . Actiuity ، يؤدي إلى التأثير Influence ، ويتطلب النماون Coperation .

وبنطوى هذا التعريف على بعدين، هما:

<sup>1-</sup> A. Etzioni, Modern organization, p. 58.

١ - التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لانجاز ما يجب أداؤه.

٢- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم
 وطموحاتهم.

ومع ذلك نجد أن القيادة سيف ذى حدين، فلا يمكن لأى شخص أن يكن غائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب، ولا يمكنه أن ينجح فى ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم. وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفى نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

وهناك ما يسمى بوحدة القيادة، وهى تعنى حصر سلطة الأداء وإصدار القرارات فى أى مستوى إدارى بالمنظمة فى جهة واحدة سواء كانت هذه الجهة فى فرد أو مجلس، حيث لا يتلقى المرؤوس التعليمات إلا من مصدر واحد، إلا إذا كان العمل يتطلب إشراف من عدة نواحى كالفاحية الفنية والناحية الإدارية وغيرها.

والثابت أن تعدد مصادر إصدار التعليمات إلى المرؤوس يؤدى إلى إختلاط الأمر عليه وارتباكه بسبب تضاربها أو تعارضها؛ مما يؤدى إلى بطء في الإجراءات، وتعقد في العمل، وانخفاض في الكفاية الإنتاجية.

هذا وتزايد عدد مستويات القيادة ليس أفضل أساليب التحكم وليس أقدرها على تحقيق أهداف التنظيم، ومن ثم لا يترتب عليه أى مستوى عال من الرصاء والارتياح المهنى بين العاملين فيه، ولا روح معنوية عالية، حيث لا تتوفر للأفراد فيه إلا قدر ضئيل من الحرية فى أداء أعمالهم؟ مما لا يحول دون ارتكابهم للأخطاء، ولا يعينهم على كشف جوانب الضعف، والقوة فى إنجازاتهم.

وتتضمن هذه التعريفات بعض الجوانب الرئيسية في القيادة، وهي:

- ١ جوهر القيادة هي علاقة النفاعل الاجتماعي المتبادل فهي عملية أخذ وعطاء مع المحيط والجو العام الذي نعمل فيه والوسائل التي تستخدمها، فهي لا تتحرك في فراخ، وإنما حسب المعطيات القائمة، والتي تحدد هيمنة شخصية القائد وخضوع الأتباع المرؤوسين له.
  - ٧- وجود موقف أو مشكلة تواجه أعضاء الجماعة أو فريق العمل.
    - ٣- الجهة أو النشاط الذي يبذله القائذ لأداء دوره المتوقع.
- ٤ وهي قرة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف. قد ترتفع درجة نشاطها، وقد
   تنخفض لكنها لا تهمد، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على
   الإطلاق.
- ۵ ترفر مجموعة فدرات معينة في القائد وما تتضمنه من معارف
   ومهارات فكرية وإدارية وسلوكية.
- ٣- استخدام القائد السلطة أو القوة للتأثير في سلوك المرؤوسين سواء
   بالترهيب أو الترغيب لأداء العمل المطلوب.
- ٧- توجيه القائد للسلوك الجماعي باستخدام أساليب التحفيز المناسبة، ونظم
   الاتصالات السليمة، والمشاركة في اتخاذ قرارات العمل.
- ٨- إيثار المرؤوسين للتعاون الجماعي والعمل كفريق متكامل، وهو ثمرة
   الجهد القيادي.
- والقيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل تحقيق غايات محددة واضحة، ومتناسقة، وأهداف مشتركة بين القائد ومرؤوسيه التابعين له، يرجى تحقيقها وتربطهم جميعاً.
- وفى ضوء هذه التعريفات يتبين أن عملية القيادة تستلزم عناصر جوهرية لازمة للقيادة، هي :

- ١ القائد: وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات لبلوغ
   هدف أو أهداف محددة.
- ٢ الأتباع: مجموعة من الناس لديهم قدرات وأقكار تمكنهم من بلوغ
   الهدف وتعثل صفاتهم.
- ٣- شخصية الأتباع وانجاهاتهم واحتياجاتهم تكون محوراً رئيسياً لتحقيق
   هذا الهدف.
- ٤- موقف يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك.
  - ٥- عملية التأثير التي يمارسها القائد على موظفيه ووسائل في ذلك.
    - ٦- الأهداف المراد تحقيقها.
    - ٧- توزيع مسئوليات واضعة ومحددة على أعضاء الجماعة.

# الفصل الثاني نظريات ومداخل القيادة Theories of Headership

في العصر الإغريقي - المدخل الإسلامي - في العصور الوسطى - نظريات العقد الاجتماعي - الانتجاء السيكلوجي - علاقات القوة.

أسفرت جهود علماء الإدارة، وعلم النفس، والاجتماع، وكذلك العلم السياسى والتنظيمى عن وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء. وقد ظهرت نظريات مختلفة وتعددت وجهات النظر التى طرقت موضوع القيادة وتفسيرها. إلا أن أياً منها على حدة لم تستطع أن تفسير تفسيراً كلياً عملية القيادة. وهي تتفاوت من حيث نوعية المتغيرات التي نفترض تأثيرها على كل من الأداء والرضا. وفيما يلى عرض للمعايير التي ترضح القيادة، وهي تنحصر في مجموعتين:

أ - التركيز على معايير شخصية تدور حول الصفات والسمات الشخصية،
 كالذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص الجسمية والعقلية، وكذلك سلوكه.

ب- معايير موضوعية ترتبط بالمركز القيادى.

وعلى هذا الأساس ظهرت نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة، وهي :

١- في العصر الإغريقي.

٢- المدخل الإسلامي.

٣- في العصور الوسطى.

- ٤- نظريات العقد الاجتماعي.
  - ٥- الاتجاه السيكلوجي.
    - ٦- علاقات القرة.
- المدخل الفردي، وهي نظرية السمات Traits theory.
  - ٨- النظرية السيكلوجية.
  - المدخل التوفيقي Combination Approach.
    - ١٠ النظرية التفاعلية.
    - ١١ النظرية الوظيفية.
    - ١٢ نظرية المسار والهدف.

ونورد في هذه الصفحات شرحاً لهذه النظريات والمداخل

# أولأ: في العصر الإغريقي

# ثراسيما خوس :

رأى ثراسيعا خوس السوفسطائى أن العدالة ليست إلا مصلحة الأقوى، بل هى منفعة ومصلحة الأقوى فى كل مكان. فهى مصلحة الحكم القائم. ولما كان من المغروض أن الحكومة بالصرورة هى الأقوى، والتتيجة المعقولة هى أن مبدأ العدالة واحد فى كل شىء، وهو صالح الأقوى.

# أَفَالْطُونَ Plato (٤٢٧ - ٤٢٧ق.م) ،

والعدالة عند أفلاطون ليست كما أورده ثراسيما خوس . فهى - عند أفلاطون - مجموعه الفضائل التي تنظم الحياة البشرية الخاصة والعامة. وتتصمن العدالة الخير الأسمى للدولة ولأفرادها، وذلك من أجل مصلحة الدولة، أي من بيدهم القوة، وهم الطبقة الحاكمة، وهؤلاء لا يكونون إلا من الفلاسفة والحكماء الذين تلقوا قسطاً وافراً من المعرفة، واكتسبوا الفضيلة، واتسعت آفاقهم. فهم لا يفعلون إلا ما هو خير وعادل، وهم وحدهم القادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام. وتحدث أفلاطون عن الزعامة، واعتبر الحاكم لا يقتصر مهمته على أنه يسوس المجتمع، وبعلم لعاداته، بل يجب أن يكون ملماً بالذير، وكيفية تطبيقه في تقديم أفراد المجتمع وتنشئة صغاده.

وانطلاقاً من ذلك، فإن انصراف الحاكم عن القانون ليس نديجة الهوى في نفسه، وإنما نتيجة منطقية لكوئه فيلسوفاً. ولأن المعرفة العلمية لها السيادة دائماً على الرأى، وبالتالى ليس هناك مبرر لاحترام القوانين، ذلك الاحترام الذي يحيله إلى سلطة سيادية في الدولة.

ولعل أفلاطون من أقدم من كتب عن الفروق الفردية، قبل ظهور علم متخصص ببحث في الكم والكيف للفروق الفردية – هو علم نفس الفارق. فحق التفوق في جمهورية أفلاطون معترف به. فهو يقسم الأدوار التي يقوم بها الأفراد – كل حسب مواهبه الطبيعية، فما يصلح لفرد لا يصلح له آخر، فحين يظهر أي مواطن تفوقاً في تخصص معين، فهو يفضل في خدمة الدولة كمكافأة له على موهبته، فطبقات الحكام والجنود والعمال، كل طبقة مدهل وقع لختلافات قدرة الأفراد.

وبذلك تكون المدينة عادلة، حيث تكون الطوائف والطبقات محددة غير قابلة للتغير، وحيث يلزم كل فرد مكانه الملائم له، وحيث يقبل الناس مبدأ الطبقة الحاكمة، والامتياز الطبقى، وحيث يكون كل فرد رجل الدولة معلماً، فلا يتولى السلطة إلا أهل العلم والمعرفة (١).

<sup>1-</sup> See G. Sabine, History of Political theory, p. 55.

أرسطو Aristotle (۳۸۴ - ۳۲۲ ق-م) ،

صدف أرسطو الأنساق السياسية إلى الملكية والارستقراطية والديموقراطية، وذلك على أساس عدد المواطنين الذين عليهم أن يحكموا، فإذا كان العدد قلة يكون الحكم ارستقراطياً – أى أوليجاركيا. أما إذا كان الحكم كثرة أو أغلبية فإن الحكم يكون ديموقراطياً.

وفى ظل الديموقراطية أو الارستقراطية أو الأوليجاركية يستحوذ شخص أو أكثر على السلطة، وهى تقوم على عدم المساواة فى المولد والقوة والثروة. ففى ظل النظام الأوليجاركى – مثلاً – يحكم أغنياء المجتمع. وفى ظل الديموقراطية يحكم فقراء المجتمع، وفى ظل الجمهورية يباشر الشعب أمور الديموقدا وجد أن الحل هو فى إنشاء دولة مثالية تحقق سيادة القانون، ويسود العقل بدون أن يلحرف بتأثير العاطفة أو الهوى.

وهذا الشكل من الحكم شكل عملى متوسط يتولد عن تجنب النطرف فى الديموقراطية أو فى الأوليج اركية سماه أرسطو «البوليتا»، أو الحكومة الدستورية، وهو شكل مختلط من الدستور، ينبع من الجمع بين العناصر الصالحة فى الديموقراطية والأوليجاركية معاً. وأساسها هو وجود طبقة متوسطة قوية تتألف من أولئك الذين هم ليسوا أغنياء جد الغنى، ولا الفقراء غاية الفقر. وهذه الطبقة هى التى تستطيع أن تنقذ الدولة، وهى تتبع المبدأ العقلاني.

## ثانياً: المدخل الإسلامي

الإسلام دين ودولة، وفى ذلك يقول سبحانه وتعالى فى سورة النساء: ﴿ إِنَّا ٱنزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللّهُ وَلا تَكُن لُلْخَائِينَ خَصِيمًا ﴾ وفى سورة المائدة يقول تعالى: ﴿ وَأَنْ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللّهُ وَلا تَنْبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَأَخْذَرْهُمْ أَن يَفْتَوْكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنزَلَ اللّهُ ﴾. ريقول تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَة مِنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظَّا غَلِيظَ الْفَلْبِ لانفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفَرَ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكُلُ عَلَى اللّه إِنَّ اللّهَ يُحبُ الْمُتَوكَايِنَ ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

وعلمنا رسول الله على مبدأ القيادة من خلال الخدمة، إذ قال على: «سيّد القوم خادمهم» (سنن العلمى وسنن الطبرانى) فعلى الداعية أن ينهج نهج نقح نقديم الخدمة والمساعدة لمن حوله فى المجتمع، فإن ذلك سيكون حافزاً لزيادة ثقة الناس بهم وقبولهم كقادة ومسؤولين، ولن يقتصروا على فتح قلوبهم لهم، بل سيعطونهم أصواتهم فى الانتخابات(١).

كذلك أكدت السنة المحمدية معانى العفو، والاستخفار، والشورى، والعنل، حينما قال الرسول \*: «كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راع وهو مسئول عن رعيته، الإمام ألى وهو مسئول عن رعيته، وعن ألى هريرة رضى الله عنه أنه قال: قال \*: «من أطاعنى فقد عصى الله، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى، ومن يعصى الأمير فقد عصانى، (متفق عليه). وعن أبى بكر رضى الله عنه، قال: سمعت رسول الله تي يقول: «من أهان السلطان أهانه الله، (رواه الترمذي).

ونشأت قضية الخلافة عقب وفاة الرسول كا، وذلك حينما اتحدت كلمة المسلمين في اجتماع السقيفة على أن يكون أبويكر الصديق هو خليفة رسول الله كا. ومن هذه اللحظة ولد نظام البيعةه وهى في حقيقتها عقد يتضمن التقاء إرادتي الحاكم من جانب والشعب من جانب آخر. ويستهدف هذا العقد إدارة شئون الدولة الإسلامية بغية تحقيق مصالح أفرادها وفقاً لمبادئ القرآن الكريم وأحكام السنة المحمدية.

١ - انظر د. هشام الطالب، المرجع السابق، ص ٢١

ويتم التعاقد بين الحاكم وبين جماعة وأهل الحل والعقده . وهذه الجماعة يشترط فيها :

١ - العدالة.

٢- العلم الجامع الذي يقود إلى المعرفة الحقيقية لمن يستأهل الخلافة.

٣- الرأى والتدبير،

وتجىء مرحلة «البيعة»، وهى تصدر عن جماع أفراد الأمة الإسلامية – أى أن الاختيار الذى يتم بمعرفة «أهل الحل والعقد» يتعين أن يجتاز مرحلة التصديق من جمهرة المسلمين أى البيعة – حتى يكون الإمام أو الخليفة قد أسدد إليه منصبه بالطريق الشرعي(1).

ولم يعرف الإسلام الانفرادية في اتخاذ القرارات، بل أقر مبدأ الشورى. وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: ﴿ فَهُمَا رَحْمَة مِنَ الله لنتَ لَهُمْ وَلُو كُنتَ فَظُ عَلْهُمْ وَاسْتَغُفُرْ لَهُمْ وَسَاوِرْهُمْ فِي عَلِيظً الْقَلْبِ لانفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغُفُرْ لَهُمْ وَسَاوِرْهُمْ فِي الأَمْسِرِ ﴾ (آل عمران: 10٩). ويقول تعالى: ﴿ وَأَمْرَهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ (الشورى: ٣٨).

وكان رسول الله على يستشير أولى الرأى فيما لم ينزل عليه من الوحى. ووضع الإسلام مبدأ الحوافر، فيقول الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿ وَلِكُلِلَ مَرَجَاتٌ مِّمًا عَمِلُوا وَلِيُولِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لا يُظْلَمُونَ ﴾ (الأحقاف: ١٩). ويقول سبحاته وتعالى ﴿ ولا يبخسوا الناس أشياءهم ﴾.

والشورى هى التشاور بين ذوى العلم والخبرة بالقضايا المطروحة، وأفضل الطرق إلى تحقيقها هو التقاش المتداول بين الناس. وهى من أهم مبادئ الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية.

١- انظر د. صلاح الدين فرزي، المرجع المابق، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٠٠.

وقد تعددت الاتجاهات فيما يتعلق بالزامية الشورى. وذهب الاتجاه الأول إلى أن الإمام إذا اقتتع برأى عمل به. فالخليفة مجتهد وللمجتهد أن يعمل بما يهدى به إليه اجتهاده(١). كما أنه مسئول عن أعماله ونتائجها، ومن غير المنطقى أن يلتزم الإمام بعمل شيء مخالف لاجتهاده، ثم بعد ذلك يحاسب على نتائج هذا الذي ألزم به.

ويرى الاتجاه الثانى أن الشورى ملازمة للإمام، ويتعين عليه أن ينفذ ما أجمعوا عليه من رأى. وفسر هذا الاتجاه على أساس قوله جل وعلا: ﴿فَإِذَا عَزْمَت فَتُوكُلُ عَلَى اللّه ﴾، وذلك باعتبار العزم هو الأخذ واتباع رأى الأغلبية، فحين سئل الرسول ﷺ عن العزم، قال: «مشورة أهل الرأى ثم اتباعهم، (٢).

وتبرز الشورى الآراء المتعارضة فيظهر أصوبها. فقليلاً ما يحتاج المرء إلى اتخاذ قرار في غياب الاختلاف والتعارض. وهي تمكن أعضاء التنظيم من المشاركة في صنع القرار وتحكم سلوك القائد وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية.

والقائد غير مازم بممارسة الشورى فى جميع الأمور. فالأمور اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذى تعامل فيه الأمور المتطقة برسم السياسات وصياغتها. وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومى عادى وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل، واحتياجاته، والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة، وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده الشورى من قرارات، رأن يقوم على تنفيذه. وعلى القائد أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لكى يفرض آراءه الشخصية، أو يخالف القرارات التى اتخذت عن طريق الشورى.

۱- د. على عبد الواحد وافي. حقوق الإنسان في الإسلام. ص ٢٤٨. ٢- د. صلاح الدين فوزي. المرجع السابق. ص ص ٢٠٨ - ٢١٠.

وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى:
 ١ - بنرك القرار في الشدن الإدارية والتنفيذية للقائد المسئول.

٢- للقائد أن يبت في الأمور التي تستدعى قرارات عاجلة على أن يطرح
 ذلك على المسئولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال
 الهائف,...

٣- على الأعضاء أن يكونوا قادرين على متابعة سلوك القائد ومساءلته
 بحرية، ومن دون ارتباك أو تردد.

٤ - ينبغى تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالتزام أسلوب الشورى. وهذا يعنى أن لا يترك القائد المسلول وحده للقيام بتلك المهام.

وعلى القائد أن يوقر كذلك حرية الفكر، والمناخ المناسب النقد البناء. وللأعضاء حرية التعبير عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم، فقد قاطعت امرأة مسئة الخليفة عمر بن الخطاب وهو يلقى خطبة بالمسجد، فاعترف بخطئه في الحال وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يصحح خطأه.

ووضع الإسلام كذلك مبدأ تلازم السلطة والمستولية، يقول الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعُتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُوْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً ﴾ (النساء: ٥٩).

ووضع الإسلام أيضاً مبدأ اختيار القادة والولاة وعمال الدولة. ويستبين ذلك في الحديث النبوى الشريف الذي يقول فيه: «إذا ولى الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة، كما وضع مبدأ الرقابة على الولاة وعمال الدولة ومحاسبتهم، ودلل على ذلك يقول عمر بن الخطاب: وألهيعوني ما أطعت الله فيكم، فإذا وجدتم في اعوجاج فقوموني.

وأرسى الإسلام قواعد الطاعة، وهي مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات. وفي هذا يقول الله جلت قدرانه: ﴿ أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم ﴾.

وألمح الإسلام إلى التخطيط كعملية إعداد مقدم لما يجب عمله. وفى ذلك يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ﴾ .

ودرس مفكروا الإسلام موضوع القيادة. ويتمثل ذلك في الفارابي.

أبونصر القارابي (٨٧٢ - ٩٥١م):

عاش الفارابي في ظل الدولة العباسية، وذكر في كتابه «آراء أهل المدينة الفاضئة، أن المدينة الفاضلة هي التي يتعاون أفرادها على الأمور التي تنال بها السعادة، واقتضى كل من أفرادها بالعمل الذي يحسنه، والوظيفة المهيأ لها بطبعه وحسن استعداداته.

وأهم وظائف المدينة وظيفة الرئاسة، وذلك لأن الرئيس هو مديع السلطة العليا، وهو المثل الأعلى، ومصدر حياة مدينته، ولذلك لا يصلح للرئاسة إلا من زود بصفات قطرية ومكتمبة تتمثل فيها أقصى ما يمكن أن يصل إليه الكمال في الجسم والعقل والخلق والذين.

ويشترط فيمن يصلح لتولى رئاسة المدينة الفاصلة اثنتا عشرة فصيلة بصفة طبيعية، وست فضائل مكتسبة. والفضائل الطبيعية هي على الترتيب(١):

١- من مقال بعنوان دصفات الصاكم في الإسلام، لرسلت إلى جريدة الأخبار بداريخ
 ١٩١٠/١١/٢٩ ، ولم تنشر، نقلاً عن كتاب د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. مشاكل وقضايا معاصرة. ص ص ٦٨ - ٦٩.

١ - أن يكون الرئيس تام الأعضاء وسليم المواس حتى يؤدى مهامه بنجاح.

٧- أن يكون جيد القهم والتصور لما يقال أمامه.

٣- أن يكون جيد الحفظ لما يفهمه، ولا يراه، ولا يسمعه، ولم يدركه.

٤- أن يكون ذكياً فطناً في تصوره للأمور.

مأن يكون حسن العبارة يواتيه لسانه على إبانة كل ما يضمره إبانة تامة.

٦- أن يكون للعلم ولا يؤلمه تعب التعليم، ولا يؤذيه الكد الذي يناله.

 ٧- أن يكون بطبيعته غير شره في المأكل والمشرب، ويبغض اللذات الدنيوية.

أن يكون محباً للصدق وأهله كارهاً للكذب.

٩- أن يكون كبير النفس، محباً للكرامة، تخاف نفسه ارتكاب الرذائل.

 أن تكون أغراض الدنيا عنده هيئة، لا قيمة للأموال في نظره ولا يسعى إليها.

١١- أن يكون بالطبع محباً للعدل وأهله، وباغضاً للظلم.

١٢ - أن يكون قوى العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغى أن يفعل،
 ومقدامًا غير خالف ولا ضعيف النفس.

أما الست فضائل المكتسبة، فيحصل عليها أثناء حياته، وهي على الترتيب:

١- أن يكون حكيماً أي فيلسوفاً.

٢- أن يكون حالماً حافظاً للشرائع والسنن.

٣- أن يكون له جودة استنباط فيما يحفظه عن السلف.

أن يكون له جودة رؤية، وابتكار تسمح له بتشريع مبتكر في الأمور التي
 لم يحدث لها نظير في عهد سلقه.

لا يكفى أن يكون الرئيس ملماً بالشرائع السابقة، بل يجب أن يكون قادراً
 على تعليمها للذاب وارشادهم النها.

آ- يشترط فى الرئيس أن يكون القائد الأعلى للجيوش، فلابد أن تساعده
 قوته البدنية على أداء هذه الوظيفة.

وسرد عبد الرحام في خلفون (۱۳۳۲ - ۱۴۰۱)(۱) آراءه المتعلقة بالإنسان، والحياة الاجتماعية، وتناول ظاهرة القوة والسلطة والدولة، ذلك أن الفرد لا يستطيع الميش بمفرده، ولابد أن يحدث تعاون Co-operation مع أفراد آخرين لتحقيق الاحتياجات الصرورية لحياة الإنسان، ومن هذا ظهرت الحياة الاجتماعية.

وقد وجدت الحياة الاجتماعية خطراً من الإنسان لأنه ميال بفطرته للمدوان والظلم، وعدوان إنسان على أخيه الإنسان، كما أن التضامن بين الناس لا يلبث أن يقل تدريجياً إزاء طبيعة تنامى رغبات الفرد التي يسعى لتحقيقها؛ مما يثير دوافع العداء والاضطهاد.

وهذا برزت الحاجة لكبح جماح القوة التى تميل إلى تغنيت التعاون بين الأفراد، ويتولى فرد واحد من هؤلاء مستولية كبح جماح تلك القوة، وهو يماك زمام السلطة والقوة بيد من حديد فيمنع أى فرد من الاعتداء على الآخر، وبمعنى آخر تكون له السيادة والسلطة العليا، فبدون وجود السلطة يتم الاضطراب والقوضى، لأن الغرائز الخبيئة تتفوق على النزعات العليبة عند الإنسان، وأبرز أهميتها في الحفاظ على المجتمع وبنائه، واستمراره، وتلك سمة نرعية خاصة بالجنس البشرى(١).

See D. Martandale, The Nature and Types of Sociology of theory, p. 132.

٢- انظر د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الناسفة الاجتماعية والانجاهات النظرية في علم الاجتماع، ص ص ٩٠ - ٩١،

وفى هذا يقول بن خادون(۱): فلابد من وازع يدفع بعضهم عن بعض لما فى طياعهم الحيوانية من العداء والظلم... فيكون ذلك الوازع واحداً منهم يكون له عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة، حتى لا يصل أحد إلى غيره بعدوان. وهذا هو معنى الملك.

وعرف ابن خلدون الخلافة بقوله: «الضلافة هي حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعى في مصالحهم الأخروية والدنيوية الراجعة إليها، إذ أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع إلى اعتبارها بمصالح الآخرة. فهي في الحقيقة خلافة من صاحب الشرع في حراسة الدين وسياسة الدنيا به، وتحدث ابن خلدون عن شروط الخلافة، قكتب يقول: أن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها من يختار قائداً: العلم، والعدل، والكفاية، وسلامة الأعضاء والحواس.

## في العصور الوسطى

القديس توماس الإكويني (١٢٢٥ - ١٢٧٤م):

يرى الإكوينى أنه لابد من وجود سلطة عليا توجه المجتمع نحو الصالح العام، ولكي تساعد الصاكم على اصطناع الوسائل الموصول إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية، وذلك لا يتحقق إلا بتنظيم سياسى واسع يقوم على اتفاق بين الحاكم والمحكومين، والقانون الذى يخضع الأفراد له لا يمثل رغبة الحاكم، بل يمثل رغبة المجموع أو رغبة الأمير الحاكم كممثل للجماعة.

وأكد الإكويني أن الملطة العليا في المجتمع إنما تصدر عن الله، وأن الله يكلها إلى أفراد الشعب، ومن ثم تأتى السلطة السياسية بعد السلطة الدينية،

١- انظر د. أحمد الغشاب، الفتكير الاجتماعي - دراسة تأملية النظرية الاجتماعية، ص ص ص ٢٩١

والحكومة فى نظره قد تكون صالحة أو فاسدة، عادلة أو ظالمة، والحكومة الصالحة هى التى يتوخى حكامها الصالح العام، وتصبح فاسدة إذا توخى الحكام مصلحتهم الخاصة، والأولى هى حكومة الأفراد، والثانية هى حكومة العبيد والأرقاء.

وميز الإكويني بين ثلاثة قوانين: القانون الأول هو مشيئة الله ويكشف عن طريق الوحى. والقانون الطبيعي يكشف الناس عنه بعقولهم، وهو المقدر من القانون الأزلى الذي استطاع أن يصل الإنسان إليه بعقله، والقانون البشرى، وهو من وضع الإنسان، ويجب أن يستمد من القانون الطبيعي.

وأوصى الإكويني رجال القضايا أن يرجعوا إلى ضمائرهم عند الفصل في القضايا باعتبارهم أعضاء في المجتمع - لا باعتبارهم موظفين في الدولة. والجزاء في نظره يؤدى وظيفة أخلاقية، ووظيفة اجتماعية، ووظيفته الأخلاقية، ووظيفته الاجتماعية إقرار العدل وسيادة الطمأنينة.

## نظريات العقد الاجتماعي

توماس هوبر (۱۵۸۸ - ۱۹۷۹م) ؛

اعتبر توماس هوبز أن القوة – أكبر قدر من القوة – هي أعلى دافع محرك الإنسان، ورأى أن المجتمعات قبل أن تصل إلى مرحلة الحياة الاجتماعية، وقبل وجود الدولة مرت بمرحلة كانت تعيش فيها على الطبيعة The state of Nature. وكانت مرحلة لا تطاق، تتسم بالوحشية، ويحددها قانون الغابة، فليس هناك صواب أو خطأ، حسن أو قبيح، عدالة أو لا عدالة، إذ انطوت الحياة الاجتماعية على الغدر والتربص، كانت حالة حرب جميع الناس، وكانت الخبة للأقرياء، والهزيمة والهوان للضعفاء.

ويضيف إن حرباً كهذه تصول دون قيام صناعة أو زراعة أو فلاحة

أر تجارة، ودون العلم والأدب والرفاهية، ودون الحياة كلها. ويرجع هذا إلى الافتقار إلى وجود قوة عليا (الدولة) توجه المجتمع وتضع المعايير(١).

ولما ستم الناس حالة الحرب، فكروا في أن يبرموا معاً عقداً، ويسلموا طواعية كافة حقوقهم الطبيعية إلى شخص منهم يحكمهم ويكون لهم رئيساً. ومن هنا نشأت فكرة المجتمع أو الدولة، وأقيمت الحكومات وشرعت القوانين والرقابة لتنظيم المجتمع، وتعقيق العدالة(٧). وهكذا فالمجتمع فكرة المسطنعها عقل الإنسان ليضمن ننفسه الحظ الأوفر من الطمأنينة والأمن، علماً بأن هذا الشخص لم يكن طرفاً في العقد، وبالتالى ليس لهم الحق في الثورة ضدء، حتى لو كانوا غير رامنين عن سياسته، ويمارس هذا الشخص السلطة على الأفراد بواسطة القوة العسكرية، ولهذا يعتبر توماس هويز من أنصار الحطاق.

# جون لوك (١٦٢٢ - ١٧٠٤م):

يخلف لوك عن هويز في وصفه لحالة الطبيعة، فهى لم تكن بحال ما حالة حرب واصطراب، كما قال هويز، كما لم تكن مرحلة سابقة على المرحلة الاجتماعية، بل كانت مرحلة سابقة على الحالة السياسية Prepolitical وأد يتيح القانون الطبيعي الفطري للجميع حالة من الحرية والمساواة واحترام الفرد لصالح الآخرين. فالناس هم مخلوقات أخلاقية عاقلة تدرك قانون الطبيعة، وتتبلور الطبيعة – عنده – في ثلاثة أمور، هي: الحياة، والحرية، والملكية.

إلا أن حالة الطبيعة هذه كان ينقصها القوانين والقضاة والسلطة. ففضل

See Paul Site, Control and Constraint, An Introduction to sociology, pp. 287 - 288.

٧- انظر د. مصطفى سويف. مقدمة في علم النفس الاجتماعي. من ص ١٣١ -- ١٤٠.

الإنسان الانتقال من حالة الطبيعة إلى حالة الجماعة. وتم ذلك بقعل إرادى. وقعل الناس ذلك لتشكيل المجتمع المدنى السياسي، وصنعوا العقد الاجتماعي. وهو تعاقد طرفاه الشعب من جهة، والحكومة أو الملك من جهة أخرى، وليس طرفاه واحداً، كما ذهب إلى ذلك هويز، وذلك بهدف رقى واتساع الحقوق الطبيعية للإنسان في الحياة والحرية والملكية صد الأخطار الخارجية والداخلية.

وحيث أن التعاقد - عند لوك - بين طرفين، فإذا أخل أى طرف بهذا العقد فإذا أخل أى طرف بهذا العقد فإذا أخل العقد فإذه يصبح لاغياء مما ينجم عنه أن الملك وجب عزله إذا أخل بتعداته، وأهمل مسلولياته نحو الشعب أو تخطت سلطاته الحدود التى خولها له الأفراد، ومن ثم يلتزم الملك بتسخير سلطته فى تعقيق الصالح العام، واحترام المعقوق الطبيعية للأفراد، وإذا ما أخل الملك بهذا الالعزام يحل للأفراد فمخ العقد، والثورة على الملك وخلعه.

**جان چاك روسو (۱۷۱۲ - ۱۷۷۸)**،

يرى روسو أن حالة الطبيعة يسودها الخير والسعادة والقضيلة المطبوعة في كل القلوب، وكذلك المساواة. فالطفل خير بطبعه، والشر لا يأتى إلا بمخالطته المجتمع الفاسد، وتأثير هذا المجتمع في الطفل الخير. والعقد الاجتماعي - عنده - هو الذي ينهي عهد القطرة، ويعمل على إنشاء الدولة المعقيقية التي تؤدى عملها، وذلك بأن ينزل كل فرد وعن حقوقه إلى سلطان حاكم - كما أكد هويز - إلا أن هذا السلطان الحاكم ليس إنسان، وبكنه إرادة عامة مجردة، إنها المجتمع كله(١).

١- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع النفسي، من من ٦٥ - ٦٩.

#### الانتجاه السيكلوجي

فلفريدو باريتو (۱۸٤۸ - ۱۹۲۳)؛

يعد فلفريدو باريتو واحداً من ممثلى الانجاه السيكارجي، ومن أهم إسهاماته نظريته الشهيرة عن دورة الصفوة، فالصفوة في نظره -- هم الأفراد. الذين يتميزون عن غيرهم من أفراد المجتمع بسمات مميزة مثل الذكاء والمهارة والمقدرة وما شابه ذلك، ويرى باريتو أنه يمكن تقسيم هذه الفئة إلى جماعتين: صفوة حاكمة، وصفوة محكومة، وتتكون الأولى من الأفواد الذين يمكون القوة ومصادرها ويلعبون دوراً كبيراً في الحكومة، وتشكل المجموعة الثانية بقية أفراد المجتمع.

وتصنم الصفوة الحاكمة كل الأفراد الذين يتوفر لديهم سمات تناسب المناصب السياسية. ويتوفر فيهم انباع الطرق المقلانية، أما مجموعة الصفوة غير الحاكمة فهم يعملون دائماً سعياً وراء فرص أفضل في الحياة(١).

ويبدأ التغيير أولاً فى المجموعة الأولى، حيث تفتصب منها المجموعة الثانية الحق بالقوة، نتيجة لفقد الأولى لاختصاصاتها. ثم يسير التغير فى الثانية الحمو ميث تبدأ طبقة القادة فى التزايد وتعمل على الاستزادة من المهارة والتمكن من الصناعة اليدوية بدون أن تستخدم القوة، وحتى يكتمل شكل هذه الجماعة والتى تصبح فيه مخلقة يحيث لا يستطيع أن يدخل محل المجموعة الأخرى. وهنا تبدأ الدورة مرة ثانية (ا).

١- د. عبد الكريم درويش و د. ايلي تكلا. أصول الإدارة العامة. ص ٤١٠.

٢- د. فاطمة محمد على عثمان. القيادة النسائية في مجتمع متغير. ص ١٤.

#### علاقات القوة

ماکس فیبر (۱۸٦٤ - ۱۹۲۰) :

انطلق ماكس قيبر (١٩٦٤ - ١٩٢٠) (١) من تصويره الطبيعة علاقات القوة في المجتمع أو داخل منظمات العمل، ووصف القوة بأنها: قدرة شخص معين وإمكاناته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين، أما السلطة Authority فهى القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين، أو أي نسق اجتماعي آخر، وتعتبر السلطة نموذج للقوة، وهي احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأفراد، وهي تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي تجعل القوة شرعية في نظر كلاً من الرئيس والمرؤوسين،

وأوضح قيير أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها، وأن من يخضع لها يرى أن من وإجبه طاعتها. ويعنى ذلك أن السلطة تفترض من يخضع لها يرى أن من وإجبه طاعتها. ويعنى ذلك أن السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية Legitimacy يمدحها التنظيم واستقرار نسبى بحدد أبعادها. وإذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة، لأن أعضاءها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدراً شرعياً، وقد يكون هذا المصدر شخصاً Personnel مثل النظام القانوني. ويتطلب ممارسة السلطة وجود أعداد كبيرة من الأفراد، ووجود هيئة إدارية (الإدارة).

وهذا الشكل من القوة يرتبط بمركز اجتماعي، كما يقبله كل الأعضاء بوصفه شرعياً، ومن ثم يخضعون لتوجيهاته وأوامره وقراراته، وكقاعدة تكمن السلطة في المركز ذاته، ولا تعتمد على صفات شرعية للذين يشغلون هذه المراكز.

١- د. السيد محمد الحسيني. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. ص ص ٦٣ - ١٨٠.

ويتضح من ذلك أن قيير يستخدم القوة بصورة عامة وشاملة، فهى تعلى أن الفرد يسيطر على عدد من الأفراد، ويتحكم فيهم عن طريق تهديدهم بالقهر أو الإلزام المادى، ويجدون أنفسهم مضطرين إلى السلوك تبعاً لمصالحه أكثر مما يسلكون تبعاً لمصالحهم.

أما السلطة فهى احتمال أن تضع جماعة مصددة من الأشخاص كل أو بعض الأوامر النوعية المحددة التى تأتى من شخص أو مصدر معين موضع التنفيذ(١).

وعلى ذلك فجرهر السلطة هو الطاعة الاختيارية الأوامر والتوجيهات التى يصدرها الفرد الذى يتمتع بالقوة، ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمراً شرعياً، وليس من الضرورى أن يكون مصدر السلطة أحد الأفراد، فقد يكون نظاماً ليس له الطابع الشخصى كالنظام القابوني، وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب أعضاء الجماعة.

وقسم أيير السلطة إلى ثلاثة أنواع، هي(١):

## ا - السلطة الكارزمية الموهوية أو المهمة Charismatic Authority - السلطة الكارزمية الموهوية أو المهمة

وفيها يتمتم القائد بصفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فهو ملهم، ومزود بقوى مقدسة أو خارق للطبيعة. وقد يظهر القائد الكارزمى فى أى قسم من أقسام الحياة الاجتماعية، فقد يكون نبياً، أو زعيماً، أو بطلاً فى المعارك الحربية، أو فيلسوفاً.

ويستطيع القائد الكارزمي من خلال هذه الصفات والقدرات أن يحصل على ولاء وإذعان الأفراد الآخرين وهم التابعين له، وهو يستطيع أن يغير

 <sup>1-</sup> Herbert A.Simon, Administrative Behavior 2d ed, pp. 126 - 127.
 ١-١ انظر نيقرلا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع. من من ٢٩٦ - ٣١٠.

الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصائح التابعين، ومهما كان الأمر فإن السلطة الكارزمية تؤدى وظائف كقوة نووية، ترفض القيم التقليدية، وتثور ضد النظام القائم.

ويقدم القائد الكارزمى المعجزات والظواهر الضارقة للعادة؛ مما يجعل الناس يعتقدون في شخصيته ويمتثلون لسلطاته. ويتميز الجهاز الإدارى السائد في ظل هذا النظام بعدم الاستقرار. كما يتألف من عدد قليل من الأشخاص المقربين للقائد والذين يقومون بدور الوسطاء بينه وبين الجماهير.

ويترتب على ذلك أن الحركات الكارزمية قد تكون حركات فوضوية، أو ثائرة على النظام الحكومي، وقد يسخر القائد الكارزمي وأتباعه من أي شيء يرتبط بالروتين، فلا يوجد تنظيم داخلي ملزم أو قواعد صارمة نقيد أو تكبل ما يوصي به القائد، إذ يجب تكريس الجهود كلها للرسالة المقدسة، ولا يجب تنسسها بالاعتبارات الدنيوية، ولكن من البديهي أنه لا يمكن أن يتجاهلوا — إلى ما لا نهاية — مطالب الواقع، وبعض الروتين، وبعض التنظيم، وبعض الوسائل الثابتة للعرف أو المساندة الاقتصادية، وذلك لأنه وإن كان ولابد من استمرار الحركة، فلابد من أن تكون هذه الحركة منظمة.

ويترتب على ذلك أن اهتمام الأعضاء باستمرار الحركة يفرض عليهم إقامة تنظيم رسمى واتباع بعض الروتين، وخاصبة بعد موت القائد الكارزمى، وفي الواقع فإن موت القائد يعرض الحركة كلها للانهيار، بسبب افتقار الأعضاء للتوجيه الملهم ويسبب المعارك التي تنشب بينهم على من يخلف القائد إذا لم توجد إجراءات منظمة.

ومعنى ذلك أن الحركات الكارزمية لكى تستثمر يجب أن يكون لها بعض خصائص العالم الدنيوى، التى كانت تقاومها وتحاريها عدد بدأ نشأنها، وإذلك لابد وأن تتحول السلطة الكارزمية إلى سلطة تقليدية.

## ٢- السلطة التقليدية Traditional Authority - ٢

يقرم هذا الذوع من السلطة على أساس من العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية، وفي صنوء هذا يقوم بعض الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية، مثل: سنهم، أو قرابتهم، أو جنسهم، أو غير ذلك أن يمارسوا نفوذاأو تأثيراً على الآخرين، ويتمثل ذلك في السلطة التي يمارسها الأكبر سناً على الأصغر سناً، وكذلك السلطة التي يمارسها الأب أو شيخ القبيلة على أفراد الأسوة أو القبلة.

ويتخذ العبهاز الإدارى الذى يتولى ممارسة هذه السلطة إما الشكل الوراثى، وإما الإدارة الإقطاعية التي تحقق قدراً محدوداً من الاستقلال الذاتى، لأن الولاء للإقطاعي، والارتباط الشخصى به، هما أساس تكوين الجهاز الإدارى.

## ٣- السلطة القاتونية (الرشيدة) Legal Authority

تقرم هذه السلطة على أساس تقليدى، وتكتسب مشروعيتها من كون القواعد الرسمية للمنظمة لها عادلة، وترجع طاعة الأفراد لا إلى سلطة قائد ملهم ولا لامتثالهم لقائد تقليدي، ولكن إلى إيمانهم بأن هساك بعض الإجرامات والقواعد الملائمة التي تعظى بقبول الحكام والأفراد، ويستمد الحاكم شرعية ممارسته للسلطة من التزامه بهذه القواعد القانونية المقررة.

ويعتبر فيبر أن السلطة القانونية هي أكثر أنواع السلطة استقراراً، وأكثرها موضوعية ورشداً. وفي رأيه أن المجتمع الذي تسوده ممارسة السلطة القانونية هو مجتمع أكثر رشداً وعقلانية واستقراراً.

روبِرتِ ماكيڤر (۱۸۸۱ - ۱۹۵۵) ،

ويذكر رويرت ماكيڤر (1۸۸۱ – 1۹۵۰)(۱) في هذا الصدد أن الناس عندما يمتلكون السلطة فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع.

وأوضح ماكيقر التفاعل بين القانون والقوة والطبقة الاجتماعية ، وذهب إلى القول بأن: «كل منح لحقوق جديدة ، مدنية أو سياسية ، لطبقة من الطبقات المرؤوسة إنما يعمل على تضييق المسافة بين الحكام والمحكومين ، ولذلك فإن تزويد الطبقة المرؤوسة أو الدابعة بحقوق جديدة هو عبارة عن منحها درجة معينة من درجات القوة . والقوة هنا هى القدرة على الدضال من أجل فرص جديدة ، والسعى نحو أهداف جديدة ، والتعبير عن آراء الطبقة المرؤوسة أو التابعة . ومن خلال النمق القانوني يكتسب الحقوق، وتنص الواجبات كذلك على شاغل الأوضاع الاجتماعية المختلفة ، أو على كل الأعضاء داخل الفات الاجتماعية ،

ويتضح مما سبق أن مفهوم القوة يشير بوجه عام إلى أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم السلطة الذي يشير إلى القوة المشروعة في المجتمع.

١- د. حسين عبد الصعيد أحمد رشوان الطبقات الاجتماعية والمجتمع - دراسة في علم
 الاجتماع - ص ٣٣٠ .

# الفصل الثالث نـظــريــة الســمــات Trait Theory

نقوم نظرية السمات على أساس وراثى، فالقادة يولدون بصفات معينة، وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور. أما القادة فترهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة. وتتجلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

وينظر إلى صفات وسلوك القائد على اعتبار أنها متغير مستقل - أى عناصر تعمل كمسببات أو مؤثرات على سلوك الرؤساء. أما سلوك المرؤوسين فينظر إليه باعتباره متغيراً تابعاً، أى عناصر تعمل كنواتج لظواهر أخزى.

وتعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تتناول القيادة، وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو المرقف أو الثقافة، وهي ترتبط بالمحاولات الكثيرة التي تمت في الماضي لاكتشاف صفات وقدرات القائد الناجح، والتي اعتمدت على الخطوط والفراسة والتنجيم، وكذلك الاعتماد على دراسة شخصيات القادة الذين ظهروا في الأزمنة التاريخية المختلفة، ويعتبر هذا الأسلوب في اختيار القادة فعالى كأي أسلوب آخر للاختيار (١١).

<sup>1-</sup> See E. Goode Cecit, Significant Research on leadership, pp. 342 - 350.

ويبدو أن الافتراض الرئيسى فى هذه النظرية يقوم على أن القائد يولد ولا يصنع، وأنه لا يمكن الشخص لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً. فبعض المجتمعات البدائية تعتقد أن رئيس العشيرة هو قائد بالفطرة، وهو أكبر أفراد العشيرة وأكثرهم تجرية وأعرفهم بشئون البيئة. ويتحدث الرئيس بشخصية قوية بحيث يؤثر فيمن حوله، وهو يتحدث فى المناسبات الهامة ويقوم بمهمة حفظ الأمن بين أفراد العشيرة عن طريق فض المنازعات. ويحدد الرئيس الموقع المناسب للإقامة، ولا تأخذ سلطات الرئيس شكلاً رسمياً وإنما صورة عرفية، ولا توجد أى مظاهر للرئاسة أو السلطة ولا يعاون أحد في أعماله ولا يتميز عن باقى أفراد المعشر بأى مميزات عينية، ولكنه موضع احترام المجمع.

ويمتاز هذا النظام بنوع من الديموقراطية، إذ لا ترجد مظاهر دكتاتورية ولا يتخذ الرئيس أى قرار إلا بعد موافقة معظم أقراد المعشر عليه، وفى الفالب يكون الرئيس كبير السن، وهو ذو خبرة فى إقامة الطقوس الدينية، فالرئيس هو كاهن المعشو.

أما القبيلة، فهى تتكون من عدد من العشائر. ويوجد فى القبيلة زعيم واحد على الأقل، وهو يتمتع بسلطات أوسع من تلك التى يتمتع بها رئيس العشيرة. وقد يكون هناك مجلس من رؤساء العشائر يرأسه زعيم القبيلة، كما فى قبائل الهنود الحمر فى أمريكا الشمالية.

وفى بعض المجتمعات البدائية يعاون الملك جهاز إدارى فى حكم القبيلة، ويرأس ذلك الجهاز الملكى الذى يتكون من العائلة المالكة أو من زعماء القبائل أو العشائر. وقد يكون من حق المجلس معاقبة الملك أو إعدامه، إذا نبين أن روحاً شريرة قد تقصته وجعلته دكتاتوراً.

كذلك فإن كلاً من الملك والأمير الإقطاعي والرأسمالي وربث صفات

القيادة من سلفه و وتتمثل هذه الخصائص في البنيان الجسمي، والمظهر الشخصى، والمصحة الجيدة، والمنظر الممتاز، والطول والقوام، والتناسق، والذكاء، والدهاء، والقدرة العقلية والفكرية، وحسن الفهم، والثقة بالنفس، والمبادأة، وحسن التنوير، والانبساط، والعزم، والمثايرة، وتحمل المسئولية، والطمرح، والسيطرة، والحماس، والبشاشة، واللباقة، واليقظة، والقدرة على التحبير، والقدرة على تكوين العلاقات مع الناس، والتي يجب أن تتوفر في شخصية القائد.

وقد قرر ستو جديل 19٤٨ أن الصفات الجسدية للمرء قد نزيد أو تقال من قدرته على التأثير على الأتباع، حيث وجد من دراسته لاثنى عشر قائداً أن ٩ مدهم كانوا أطول قامة من الأتباع، واثنان قصيران منهم، وحالة واحدة قررت عدم أهمية الطول. وأكد ستوجديل أهمية الصفات الشخصية، مثل: السلوك التعزيزي، وتكامل الشخصية، والمحافظة على مستوى الأداو.

واقترح فيدلر أن القائد الناجح يكون لديه القدرة المنظورية More perceptive أو النظرية الثاقبة أكثر من غيره ، كما قام إيراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي (١):

- ١ الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
  - ٢- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- ٣- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
- ٤- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
  - ٥- المقدرة على الإقداع والتأثير.
  - ٦ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية.

١-- د. إبراهيم درويش. الإدارة العامة في النظرية والممارسة. ص ١١١.

٧- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم. `

٨- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.

٩- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.

١٠- النضج العاطفي والعقلي.

١١- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.

١٢- القدرة على تفهم الموقف.

بالإضافة إلى مجموعة من المهارات المكتسبة، وهى المهارات الأساسية، والمهارات الأساسية، والمهارات الأساسية، والمهارات الأساسية، والمهارات الإساسية، الإدارية التى تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما المهارات المساندة فهى تدعم المهارات الأساسية، وذلك كالمهارات الفكرية والسلوكية، مثل: مهارات إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه، وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعتهم، والقدرة على تحفيزهم للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

فلقد وجد أنه كلما ارتفع ذكاء الفرد زاد احتمال تجاحه كفائد، ووجد كذلك أنه كلما ارتفع مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي، كلما زادت طاقته الإشرافية، مقارنة بكافة الذين يحتلون مستويات وظيفية أنني. كما تلعب القدرة على المبادرة دوراً هاماً في عملية القيادة، وتنطوى المبادرة على جانبين هامين، هما:

أ - القدرة على التصرف المستقل والمبادرة به.

ب- القدرة على رؤية تصرفات ممكنة في حين أنها غير وإصحة بالنسبة للآخرين.

هذا وبالفعل يتمتع القائد في الإدارة العليا بصفة الثقة في النفس أكثر من

قرنائهم فى المستويات الأقل. كذلك يتميز القائد الناجح بالنفرد، فهو شخص متميز فى أدائه.

ويتصف القائد كذلك برؤيا أكثر بعداً وصواباً من رؤية عامة الجماهير، وهو أكثر وعياً وأكثر عمقاً في تحليله لاحتياجات الجماهير في كل الظروف الموضوعية، وبقدر ما يزداد نصيب القائد من هذه الصفات والقدرات والمزايا، بقدر ما تسرح حركة التطور، وبقدر ما يقل حظه منها، بقدر ما ببطئ التطور ويتعثر.

وتشير القيادة كذلك إلى الأشخاص الديناميكيين الأقوياء الذين يقودون الجيوش، ويحققون الانتصارات، ويغيرون مسار الأمة بأكملها. والجزء الأكبر من التاريخ يعتمد على قصم القواد العسكريين والسياسيين والاجتماعيين.

وقد ربط هذا الاتجاه النجاح في القيادة بقوى غير طبيعية وهبها الله للقائد، إذ كان القائد يمتاز ببعض الخصائص الخارقة للطبيعة، والتي ترتفع بصاحبها عن مستوى الشخص العادى، مثل: القدرة على الحدس والبصارة وقراءة أفكار الغير، بل والكشف عن المستغيل والتنبؤ بالنصيب.

وقد خرج وليم هنرى(١) بمجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الناجع، نوجزها في الآتي:

#### ١- الصفات الجسمية: ١

تؤكد نظرية السمات على ضرورة توفر عدد من الصفات الجسمية، وذلك كأن يكون القائد أميل لطول القامة، وصخامة الجسم، والقوة العضوية، وقوة العضلات، وثقل الوزن، ووفرة الحيوية، والنشاط والحركة، وكذلك سلامة الجسم والبدن والخلو من العاهات.

<sup>1-</sup> See W. E. Henry, Executive Personality and Job Success, p. 4.

#### ٧- القدرات العقلية :

وذلك بأن يكون القائد أكثر ذكاء وإدراكاً وتفكيراً، وأكثر قدرة على مواجهة المفاجآت، وتحليل المواقف الصعبة، وأكثر وعياً بالأحداث، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، والتنبؤ بالأحداث المستقبلة من مرؤوسيه، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح، والتفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم.

وقد أشار د. زهران إلى أن الفارق الكبير فى الذكاء بين القائد والأتباع له سلبياته، فهو يجعل التفاهم بينه ويينهم أكثر صعوبة، كما يعيق ذلك قيام علاقات مناسبة بالنظر للاختلافات فى الميول والقيم والاتجاهات والقدرات؛ مما يؤثر على المجهود ومسدوى طموح القائد الذى يستشحر بدونية المروسين وضعف قدرات الأتباع.

هذا ومن الأفضل أن يكون ذكاد القائد أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة محدودة خاصة، علماً بأن الذكاء وحده لا يصنع القادة، والمهم هو صلته بجميع الظروف التي تحدد المجال أو البناء الاجتماعي والمتغيرات . النفسية السائدة (١).

#### ٢- القدرات العرفية:

وذلك بأن يتمتع القائد بثراء المعرفة وغنى الثقافة وتوفر عدد من المهارات التكنولوجية والمعلومات، وأوسع أفقاً وأبعد نظراً، وأحسن تصرفاً، وأنفذ بصيرة، وأقدر على المحكم الصحيح. كما يكون مزوداً بالقيم واحترام معايير الجماعة، مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على الدفكير، والخطابة، وصياغة الجمل وبائها، مع القدرة على الإبداع والإبتكار.

١- د. محمد شفيق، المرجع السابق، ص ٢٢١.

#### ٤- من الناحية الانفعالية ،

وذلك كأن يتميز القائد بالثبات الانفعالى، والنضج الانفعالى، وقوة الإرادة، والثقة في النفس، والقدرة على ضبط النفس، خاصة في المواقف الصبة، وقوة العزيمة.

#### ٥- السمات الاجتماعية،

وتشمل القدرة على العلاقات والتفاعل والتعامل وتحقيق التعاون مع الآخرين، والمشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة، وتكوين العلاقات، وكسب الحب والاحترام، والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، والدواضع في التعامل مع أعضاء الجماعة مع القدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الأداء الأتباع. وينبغي أن يتوفر في القائد القدرة على حفز الأفراد ونوى الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادى(1)، مع توفر خصائص البساطية ورح الفكاهة والمرح، وقدرة على رفع معنويات الآخرين، وجمعهم حول شخصه وحول الأهداف الذي ينادى بها ذلك القائد، مع قدرة على السيطرة وإمانية التأثير في الآخرين.

#### ۱- سمات عاملاء

وتتمثل هذه السمات في حسن المظهر ورشاقته والخلق الرفيع والتدين والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعاير الاجتماعية مع التواضع والأمانة والنزاهة وحسن السمعة وحب الغير، والثقة في الذات، والتمتع بعادات شخصية حسنة مع قوة العزيمة والإرادة والمثابرة والطموح العالى، وتحمل المسئولية، والحماس، وقوة الذاكرة والحرص على مصلحة الجماعة، والمحافظة على وقت الجماعة، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالى وقوة الإرادة، والثقة في النض والقدرة على ضبطها.

١- انظر ليونا أ. كتارد. الاختيارات والمقايس، من ص ٢٠٤ - ٢٠٩.

#### ٧- القدرة على الاتصال:

المهارات الاتصالية غير العادية للقائد. ويعنى ذلك قدرة على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة . وقد استخلص Stogdill(۱) من دراسته أن القيادة تتصف بالاطار الاتصالى، ولديها القدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنم.

#### ٨- الرغبة في الإنجاز Need for Achievement

يتميز الأشخاص ذوى دافع الإنجاز العالى بالرغبة فى إتمام العمل بنجاح، ويذل مجهود متميز، والسيطرة على مشاكل العمل، وبالتفانى فى العمل بشرط أن يكون مناسباً لقدراتهم، ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مدى تقدمهم فى العمل، ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب وأن يكون العمل به شىء من التحدى لقدراتهم. وعليه فإن العمل الروتيني المنكرر كالعمل الكتابي أو المحاسبي أو الميكانيكي لن يكون مشيراً لدافع الإنجاز لدى الشخص، بينما العمل الإدارى والفتى والذى فيه شىء من التغيير، ويحتاج إلى إبداع ويعطى بعضاً من التحدى لقدرات العاملين، يكون مشيراً للشخاص ذوى دافع الإنجاز العالى.

وهكذا يجب البحث عن قياس دافع الإنجاز لدى العاملين بغرض تعيينهم أو ترقيتهم للوظائف التى تحتاج إلى إنجاز وإيداع وتحدى، مثل الوظائف الإدارية، ثم تهيئة الفرصة بظروف وظيفية تطلق دافع الإنجاز من خلال توفير فرص التحدى، وصعوبة مناسبة للعمل، ومعلومات مستمدة من مدى التقدم في العمل، وتقدير للمجهود المتميز.

Ralph M. Stogdill, Personnel Factors Associated with leadership, pp. 35 - 71.

#### ٩- القدرة على اتخاذ القرارات:

القائد الناجح هو الذى يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذى يجب اتخاذه وينفذه.

#### ١٠- القدرة على الإقتاع،

يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على الإقناع، ولديه النقة فى الأهداف التى يعرضها، ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وقد اتصنح لـ Ghiscili أن القادة الذين يتصفون بنزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم اللقة فى أنفسهم هم أكثر نجاحاً فى تحقيق الأهداف التنظيمية من أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.

#### ١١- غرس الثقة في الأخرين:

يتطلع المرؤوسون إلى معاونة القائد، ونصيحته، وآراثه ليس فقط فى مجال العمل، وإنما أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية. ويجب أن يشعر المرؤوسون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذى يمكنهم دائماً اللجوء إليه دائماً والتحدث معه، فلديهم الثقة به وبقدرته على ترجيههم فى الانجاه السليم، وأنه يشعر بآدميتهم حتى وهم داخل الشركة.

#### ١٢- تفويض السلطة والثقة بالأخرين:

القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والصنعف في مرؤوسيه، والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوس الاضطلاع بها من مهام، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع الهزيد منهم، فالترجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم، يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم.

#### ١٢- الحساسية للعلاقات الاجتماعية،

هناك مجموعة من الخصائص التى تشير إلى مدى حساسية الغرد للعلاقات مع الآخرين، وبذكر منها: التغير الاجتماعي، والمشاعر العاطفية، والمشاعر الاجتماعية، كما يتميزون بالتعاون، والقدرة على حل مشكلات الجماعة، وهو أقدر على خلق روح معنوية عالية والأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية في هذه الخصائص يتوقع أن يكونوا ناجحين في وظائفهم وقياداتهم، ذلك أنهم مقبولين بواسطة أعضاء الجماعة التى ينتمون إليها، ويميلون إلى التفاعل بصورة أغزر وأعمق وأفضل.

#### ١٤- النزعة للسيطرة والهيمنة ،

يختلف الذاس فى حبهم ونزعتهم للسيطرة والهيمنة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية فى التنظيم، وهناك خصائص مثل الحسم، والسيطرة Dominance، وحب الظهور Prominance، فالأفراد الذين يتمتعون بهذه الخصائص ينجحون فى القيادة وإدارة الآخرين.

## ١٥- الاستقرار والاعتمادية Dependabitity and Stability ،١٥

يتسم بعض الناس بإمكانية الاعتماد عليهم، وأنهم مستقرون فى أنهاط تصرفاتهم، وأن سلوكهم دائم الاتساق، وأنه يمكن توقع تصرفاتهم، وأن سلوكهم تقليدى، وغير شاذ. ويميل هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا أعضاء مثاليين فى تكوين جماعات العمل وتماسكها والالتزام بقيم وقواعد الجماعة.

وعلى عكس ذلك فالشخص الهوائي والمتقلب المزاج، الدائم التغير ينظر إليه كمصدر للمناعب للجماعة التي ينتمي إليها. ويرى أوردواى Oerdway Tead ضرورة توافر خصائص للقائد الكفء

لخصها في عشرة صفات، هي:

١ - الطاقة الجسمية والعصبية.

٢ - الشعور القوى بالهدف والغاية،

٣- الحماس.

٤ - الذكاء .

٥- القدرة على عقد صلات للصداقة.

٦- الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم.

٧- العمل من أجل تحقيق التكامل.

٨-- الخبرة الفنية.

٩- الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات.

١٠ - المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين.

ويري براون Browne أن من صفات القائد:

١ – القوى الجسمية.

٧ – المظهر .

٣- الذكام،

٤- القدرة على التعبير.

٥ – القدرة على تحمل المسئولية .

٦- الثقة بالنفس.

٧- السيطرة على الأعصاب وعدم الانفعال السريع.

٨- المهارات الاجتماعية كحسن التصرف.

٩- التعاون مع الغير.

أما برنارد Barnard فيرى أن القيادة ذات شقين، هما:

 أ – المقدرة الجسمانية: هذا فضلاً عن المقدرة العقلانية التي تساعد القائد على تفهم كافة الظروف المحيطة به والإلمام بها.

ب- العزيمة القوية والتصميم(١).

وإهتم سيلجمان Silegman (Y) في مقال له بعنوان القيادة ومظاهرها السياسية، بظاهرة القيادة والشخصية القيادية في التنظيمات السياسية. ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة التغيرات التي اعترت المسرح الاجتماعي والسياسي، وجميع أنواع التنظيمات الموجودة، وتزايد المطالبة بصرورة وجود عناصر قيادية تلائم هذه التغيرات التنظيمية، حيث لم يعد القائد سلطة رسمية فقط، بل أصبح مركزاً تنظيمياً يعبر عن جوهر التنظيم نفسه، وتقدم القيادة الفعالة حلولاً للمشاكل التي قد تواجهها في مسيرتها القيادية.

## ويفسر ذلك الآتى:

١ أصبحت القبادات التقليدية غير قادرة على معالجة القضايا التنظيمية
 والمجتمعية . ومن هنا ظهرت الحاجة إلى قبادات قرية بديلة لها .

٢- تركز القيادة الفعالة اهتماماتها نحو التكامل، وتكون انعكاساً لشرعيتها،
 وتعبيراً عن تنظيماتها التى تهدف لتحقيق أهدافها وصالحها العام.

وعرض جينكينز Wo Jenkins بعض الملاحظات عن القيادة العسكرية، نلخصها في الآتي :

١- أن القيادة تعد أمراً نسبياً للموقف موضع الدراسة.

۱ - انظر د. سيد الهواري. الإدارة - الأصول والأسس الطبية. من من ٢٢٨ - ٢٢٧ 2- L. Seligman, Leadership. Political Respects, International Encyrlopedia of social sciences vol., G. 10, p. 107.

٢- يمتاز القادة على أعضاء جماعتهم بتمتعهم بالمعرفة والقدرة الحقيقية
 في المجال الذي تتخصص فيه جماعتهم.

٣- يشترك القادة مع أعضاء جماعتهم في بعض الخصائص، أهمها:
 الخصائص الطقية والاجتماعية.

أن تفوق القادة على أعضاء جماعتهم في خصائص العمر والتعليم
 والخلفية الاقتصادية والاجتماعية في حاجة إلى تأكيد من خلال البحوث المستفيلية.

ووضع أجيتو عدة خصائص وسمات للقيادة العسكرية، حصرها في القدرة على النحكم في النفس والتكتيك والشرف، وإتباع الأوامر والالتزام بالواجبات والإخلاص.

وأشار قريق آخر من العلماء إلى كل الجهود التى يبنلها الأقراد والعناصر والأجزاء التى يبنلها الأقراد والعناصر والأجزاء التى يتألف منها التنظيم، فالإنسان فى حاجة دائمة إلى إنجاز هدف معين يتصف بالتحدى، وأن هذه الحاجة إلى الإنجاز متطورة مع الإنسان منذ طفولته المنكرة.

وقسد أوضح Mecleland(۱) نتيجة الدراسة التى قام بها فى جامعة هارفارد أن الحاجة إلى الإنجاز تنبع نتيجة عملية التشجيع والتدعيم لاستقلالية الطفل، واعتماده على نفسه من قبل والديه، ويتساءل من منا لم يشجع طفله عندما يؤدى شيئاً بمفرده، فالأب والأم يقولان لطفهما: خليك راجل واعتمد على نفسك.

واكتشف ماكليلاند خصائص الأفراد الذين حققوا إنجازات عالية، وهى: 1- أن هؤلاء الأفراد يتصفون بالاعتدال من حيث تحمل المخاطرة، وهم

١- د. حسين عبد الحميد رشوان. علم اجتماع التنظيم، ص ص ٦ - ٧.

يعملون على تعاشى المخاطر الغير ضرورية، ولا تمثل المخاطر لهم أي نوع من التحدي.

٢- يفضل هؤلاء الأفراد المهام التي تقدم معلومات مرتدة Feedback.

٣- يحقق هؤلاء الأفراد الرضا بمجرد إنجاز شيء ما، وتعتبر المكافأة عن
 الإنجازات ذات أهمية أقل من الإنجاز نفسه.

٤- أن هؤلاء الأفراد تستغرقهم أعمالهم تماماً، كما أنهم يظلوا ملتزمين بهذه
 المهام والأعمال حتى الانتهاء منها.

## ظرية الرجل العظيم Great Man Theory

وهي تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسم وراثبة. ويرى القاتلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للقرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة؛ وأن يسيطروا على الآخرين، ومن التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أى تغيرات يراها. فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية (١).

وتصرب هذه النظرية مثلاً لذلك بالأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله عز وجل لهداية الجماعات والشعوب وقيادتها إلى طريق الدق والخير، وكذلك زعماء الدول ورؤسائها وقادتها الذين أتوا أفعالاً خارقة في وقت السلم والحرب.

وعموماً فإن الرجل العظيم قد يحدث فى وقت ما تأثيراً على الجماعة، وحركتها نحو أهدافها، وقد يفشل فى ذلك فى وقت آخر حيث يرجع النجاح والفشل إلى الظروف الجماعية ذاتها بما فيها الرجل العظيم.

١ - انظر لويس كامل مليكة. سيكلوجية الجماعات والقيادة. ص ١١٣.

وقد نظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون فى عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون فى تحديد شخصية المجتمع، وبالتالى فى تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً. وذهبوا إلى القول بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة than aquired، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير الإقطاعى كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لقيادة(١).

وترى هذه النظرية أن الحوادث والتغيرات الجوهرية فى المجتمع سواء على المستوى المحلى، أو الدولى متأثرة بالقادة. فالقائد شخصية بارزة وعظيمة وقوية Powerful يستطيع أن يطوى غيره من الأشخاص تحت إرادته. وهو الذى يستطيع أن يصنع الظروف المحيطة به ويشكلها كيفما شاء، ويتحكم فى مصير أمته، فالقائد العظيم قد يغير طبيعة دولة أو أمة. وهو يستطيع كذلك أن يتحكم فى القوى الاجتماعية، فالأحداث لا تقع بالصدفة، وإنما هو الذى يصنعها. وفى ضوء ذلك فإن القائد يعد فوق الظروف وفوق البيئة التى ينشأ فيها.

وترى هذه النظرية أن القيادة صفة القرد، فأفراد معينون يتمتعون بمظهر وسمات الشخصية والذكاء الذي يؤدي تلقائياً إلى القيادة. وعندما يظهر هذا الفرد في أي مكان، فإن الناس يلتفون من حوله وتتبعه في أي شيء ويتمثل ذلك في خالد بن الوليد، وصلاح الدين الأيوبي، وخاندي، وكليوباترا، ومارتن لوثر كنج، وجون كينيدي وغيرهم ويعتبر جالتون (1918) من أشد المؤيدين لهذه النظرية.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم سمات القائد فيما مضى كان مبالغاً فيها، وتعبر عما يديغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً.

١- د. عبد المنعم شوقي. تنمية المجتمع وتنظيمه. ص ص ٣٣ - ٩٤.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتنق عليها أحد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصغة دقيقة . كذلك فإن القيادة مظهر أساسى لانقسام السلطة وتباين مستويات المسلولية أكثر منها سمة أو مجموعة سمات شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرها . فالقيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد، إذ هي تركز على معايير وأسس موضوعية ... فقد يكون الشخص قائد بحكم مركزه أو صفاته أو وظائفه ، ولكن هذا المركز وتلك الصفات لا يمكن أن تكون في حد ذاتها تعريفاً للقيادة ، وقد يكون الشخص قائداً دون أن يكون لديه صفات معينة ، ودون أن يقوم بوظائف معينة ،

كذلك فإن هذه النظرية فشلت فى أن تجد نمطاً متسقاً من السمات التى تعيز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التى افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا فى القادة، قد تتوافر فى القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، والقدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، والطموح، والحدل رغيرها... الأمر الذى لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة فى شخص ما نجعل منه قائداً ناجحاً.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يوجد عدد من السمات المحدودة التى تميز القائد، وتميز أيضاً غير القائد في مواقف مختلفة. كما أن الأفراد الذين يبدو أنهم يتميز غير النمات لا يصبحون قادة . كذلك فإنه لا يوجد خط ثابت من السمات بميز غير القادة . وقد يرجع ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات . كذلك فإن السمات التى تعتبر ضرورية في قيادة مجموعة معينة قد تكون مختلفة بالنسبة لجماعة أخرى.

وقد يبدو أن هذاك سمات معينة شائعة بين القادة، إلا أن الدلائل لا

ترحى بأن القيادة سمة موجودة، فالسمات والخصائص والقدرات التى تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها. فالقائد هو نتاج القوى الاجتماعية السائدة فى موقف معين ولدى جماعة بذاتها(١).

وقد عارض جنتك (١٩٦١) فكرة صفات القيادة، فهو يرى أن الدراسات التى أجريت على هذه النظرية وعبر نصف قرن من الزمن لم تثبت وجود سمة واحدة تميز القائد عن غيره، ولاحظ كريين (١٩٦٢) أن البحوث التى أجريت على هذا الموضوع لم تؤد إلى التعرف على مجموعة متجانسة من الصفات، وأن الصفات التى أيدت نتائج البحوث وجودها ما هى إلا سمات عامة، وهى وإن كانت مساعدة فى ظهور المقدرة القيادية، إلا أنها لا تضمن لمن يملكها النجاح فى القيادة، وتؤكد النتائج التي حصل عليها بالمر (١٩٧٤) عدم وجود ارتباط بين نجاح المدرب حسب تقييم مرؤوسيه وامتلاكه لصفات معينة.

ونستخلص من هذه النتائج أن القيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد أو يكتسبها خلال مراحل نموه وتطور شخصيته(٢).

إلا أن نظرية السمات لا ترفض كلية، فللقيادة بعض المقومات التى يجب أن تتوافر فى القائد، إلا أن هذه المقومات لا ترقى إلى مستوى السمات ذات الدرجة العالية من الثبات، فهذه المقومات قد تكون سمات معينة، ولذلك يمكن تقبل نظرية السمات، ولكن بشىء من التحفظ، حيث أن من المفروض القول بأن هناك صفات عالمية بشترك فيها القادة.

وتبدو نظرية السمات غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل

١- انظر د. محمود الميد أبر النيل، علم النفس الاجتماعي - دراسات عربية وعالمية، عن من من
 ١٩٢ - ٢٠٥ .

د. نادية زغلول سعيد و د. أحمد إبراهيم حمزة . أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية .
 من صل ٢٥١ - ٢٥٢ .

السمات القيادية التى ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً... فمن غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات، أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى فى المجتمعات المتقدمة.

وقد تجاهلت هذه النظرية الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف فى القيادة ... وذلك لأن السمات المطلوب توافرها فى القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادى المطلوب شغله، وعلى الموقف الذى يعمل فيه القائد.

# الفصل الرابع النظرية السلوكية - النظرية الموقفية النظرية التفاعلية - النظرية الوظيفية

#### النظرية السلوكية Behavioral Theory

عرفنا أن القيادة ليست سمة شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرهم، فالقيادة ليست سمة شخصية بمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد، إذ هي ترتكز على معايير وأسس موضوعية. فالشخص قد يكون قائداً بحكم مركزه أو صفاته أو وظائف، ولكن هذا المركز وتلك الصفات لا يمكن أن تكون في حد ذاتها تعريف للقيادة، فقد يكون الشخص قائداً، دون أن يشغل مركزاً عالياً، أو دون أن تكون لديه صفات معينة، ودون أن يقوم بوظائف معينة.

وفى صدوء هذا يمكن تعريف القيادة فى صدوء السلوك الذى يقوم به الشخص القائد، وفحواه أن القائد هو الشخص الذى يكرن تأثيره فى أعصاء جماعته أكبر من تأثير أى واحد منهم، وذلك من حديث تحديد هدف الجماعة، ومن حيث تنفيذ هذا الهدف. وعلى هذا فدور المراكز العالية فى المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم، فى حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرسمية قد يكونوا قادة بالفعل(١).

ولقد ناقش هومانز القيادة في صنوء سلوك القائد، وقرر أن القائد يستطيع أن ينقل جماعة من حالة اجتماعية إلى أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها، على أن الأوامر في رأيه لا تختلف عن المعايير،

١-د. أحمد عزت راجح، علم النف الصناعي. من ٣٨٥.

وكلاهما يتعلق بما ينبغى أن يكون عليه سلوك أعضاء الجماعة. وإن كان هناك فارق بينهما فإنه ينحصر فى أن المعابير تنطبق للمحافظة على السلوك القائم. أما الأوامر فتنطبق على التغيرات المستقبلة فى السلوك، وبينهما درجات محددة تتمثل فيما يعرف بالقوانين والعادات والنظم والخطط والتوجيهات والتعليمات والمصائح والمقترحات.

هذا ولا يمكن للقائد أن ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى حالة اجتماعية إلى حالة الجتماعية إلى حالة الجتماعية أخرى، إلا إذا أطبعت أوامره، ولا يمكن تحقيق الطاعة بدون سلطة، وبناء على ذلك نظر هومانز إلى القادة على أنهم أشخاص في وصنع السلطة، ويمكن لهم أن يفرضوها على الآخرين، وليسوا مجرد أشخاص يبدأون بالتفاعل في جماعتهم.

وقرر ماكريجور Mc Gregor ) أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة الفرد لتلبية وإشباع حاجاته الانسانية، وبالتالى فإن بيئة العمل لها أثر كبير على الحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين، كما يتأثر سلوك العاملين بالدمط السلوكى للقادة والمشرفين، والمناخ التنظيمي العام بالمنظمة.

## النظرية الموقفية Situational Theory

تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي. وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، وقد يرجع صعوبة ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات. كذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماماً بالنسبة لجماعة أخرى.

والنظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات. ويعتبرها البعض المدخل السسولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة.

رتعنى نظرية المواقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتى نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعي، والظروف الاجتماعية التي لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك مثل هذه السيطرة، وذلك من خلال التفاعل النباشر بين الناس في تلك المواقف. فيدلا من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العرامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكرن القيادة فعالة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة. فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين ليتبؤا مكانة قيادة .

وعلى ذلك فالجماعة عند مواجهة موقف أو مشكلة معينة نعيد تنظيم صفوفها وتظهر الحاجة إلى قائد يحقق آمالها وطعوحاتها، والعوف قد يكون مشكلة معينة تواجه الجماعة، أو ظروف بيئية محيطة بها، وهذه المشكلة قد تكون متكررة ودائمة، وبالتالى يكون هناك استقرار حول اختيار شخصية القائد، أو قد تكون هناك مشكلة طارئة أو عارضة مما يؤدى إلى اختيار قائد مؤقت لمواجهتها، وتنتهى قيادته بانتهاء هذه الظروف العرضية.

وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذى سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حاول، وتصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشردة.

ومعنى ذلك أن القيادة موقفية وتتغير من موقف لآخر. ولا تقصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الداس، بل تجعل ذلك فرصة مناحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة. وعلى ذلك يمكن لأى فرد كان أن يتولى قيادة الجماعة إذا سمحت له الظروف بذلك، ومكنته من اكتشاف

مواهبه وقدراته واستعداداته التي يستثمرها في عمله القيادي. ويترتب على ذلك أن نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكى يحدد الدمط القيادي المناسب. ومن ثم فإن إمكانيات البيئة المتاحة والمواقف الاجتماعية المتباينة هي التي تخلق القائد، وهو ينجز حاجة أساسية من جانب الجماعة. في موقف معين، والموقف هو جملة منبهات معقدة ومركبة تصدر عن البيئة الاجتماعية، وتجعل الفرد يستجيب لها برمته/ بكليته.

ومثل هذا الفرد بمكن أن يكون قائداً فالظروف هى الذي تحكم سلوكه وتصدد نوع وتضبطه، والظروف والأحداث هى التي تصنع القائد وتشكله وتحدد نوع قيادته، بل إنه لا يصبح قائداً إلا إذا كانت الظروف أو الوقت ملائماً ومعداً لقيادته، وإذا فرض أن هلا وتشرشل وروزفلت - مثلاً - في زمان غير الزمان الذي ظهروا فيه ما كانوا قادة.

ولو نظرنا إلى جماعة في معسكر ترفيهي، فإن هذه الجماعة سوف ترى القيادة وقفاً لما يُملِه الموقف، فلو صلت الجماعة طريقها، فالقائد هو الشخص الذي لديه خبرات بمثل هذه الأماكن والطرق – وإذا أصيب أحد أفراد هذه الجماعة بصرر، فالقائد هذا هو الشخص الذي لديه أكبر قدر من المعلومات والخبرة عن الإسعافات الأولية، وعلى ذلك يجب أن تكون الجماعة معدة ومهيئة لاستقبال قيادة القائد وفاسفته وآراءه وإصلاحاته.

ويمكن إيجاز هذا الانجاه في الآتي:

١- من الممكن أن يكون كل فرد فى المجتمع وفى موقع عمله صالحاً للقيادة
 إذا ما أتيجت له فرصة الموقف الذى يمارسه، إلى جانب وفرة قدرات
 خاصة تمكنه من الممارسة.

٢- يؤكد أصحاب هذا الانجاه على أهمية التدريب على القيادة، حتى لقد
 أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة.

٣- يرفض أصحاب هذا الانجاه المبدأ الذى يقول: الرجل المناسب للموقف المناسب، ويستبدلونه بالمبدأ القائل: «الموقف المناسب يازمه الرجل المناسب، دنك أن الموقف يشتمل دائماً على مجموعة من الاحتمالات التي قد تستازم عدة قيادات تتناوله وتديره، ويصبح الأصل هذا في القيادة، وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن تزود بها القيادة (١).

ومع ذلك فإن هذا الانجاه لا ينكر أهمية الصفات الشخصية للقائد، وإنما يعطى الموقف قد يتطلب قائداً يعطى الموقف قد يتطلب قائداً في بعض الأحوال يتميز بصفات خاصة، إلا أننا لا نجده يستطيع القيام بأعباء القيادة. وفي هذا يقول جننجز(٢): «ليس من الصروري لنجاح القيادة أن تتوفر لعناصر الموقف صفات خاصة في القائد، ولكن النجاج يحدث إذا ما نحقق التفاعل بين عناصر الموقف وصفات القائد،

وتنظر نظرية المواقف إلى القيادة باعتبارها عملية تفاعل اجتماعى. فالقائد ينبغى أن يكون عضواً فى الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويعمل على تعاونهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص القيام بمطالب هذا الدور الاجتماعى.. ويعنى ذلك أن القيادة تتوقف على عوامل، مثل: الشخصية، والموقف الاجتماعى، والتفاعل الاجتماعى.

والنظرية الموقفية نظرية شرطية. والجانب الأساسى فى النظرية الشرطية – أى الموقفية، هو: القائد، والجماعة، والموقف. فالقائد لايمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه – أى أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسئولة عن ظهور نمط

١- د. سيد صبحى. الانسان وسلوكه الاجتماعي، من ص ١١٧ ~ ١١٨.

<sup>2-</sup> E. Jennings, The Anatomy of leadership, Management of Personnel Quarterley, p. 3.

القيادة – أى أن القيادة موقفية، وتتغير من موقف لآخر. فتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكن إنجاز أهدافه.

وتقدم النظرية الوقفية مفهوماً ديموقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف.. كما أن من مظاهر ديموقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيدها على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالنعلم والتدريب.

وينظر أصحاب هذه النظرية إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذى تظهر فيه، فالفرد الذى يكون قائداً فى موقف ما قد لا يكون بالصرورة قائداً فى موقف آخر.

هذا وقد ثبت تأثير الموقف على العلاقة بين نمط القيادة من ناحية، وفعالية القيادة من ناحية أخرى(١).

ونؤكد هنا أن فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالموقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً، إذ بدأت منذ عام ١٩٤٨، فقد لاحظ برنارد وڤيوليت وغيرهما أن لعوامل الوقت والبيشة المحيطة بالقائد تأثيرات على أسلوب القيادة التي بتيناه.

وأوضح ر. هول R. Hall أن الموقف يختلف من موقف إلى آخر داخل التنظيمات نظراً لتغير وضع القائد نفسه، وتنقله بين المراكز القيادية. ولكن تبدو مشكلة الديموقراطية، ومحاولة السيطرة على القوة وظهور انجاه أوليجاركي داخل البناءات التنظيمية. قمن الواضح أن جماعات القوة من القيادات تعمل على زيادة نفوذها وسلوكها الداخلي بامتلاكها لعناصر قوى

١- انظر د. حامد عبد السلام زهران. علم النفس الاجتماعي. ص ٢٢٩.

جديدة، فيحاول القادة الحصول على الدخول، فصدلاً عما يتمتعون به من مراكز، وهم يحاولون دائماً أن يكونوا أقوى من خصومهم ومعارضيهم. ولهذا يظهر فجوة بين القادة والأتباع في حالة الانجام نحو الأوليجاركية، ويمكن أن ينحصر هذا الانتجام إذا ظهر ميل نحو الديموقراطية(١).

وطور فريد فيدلر، والذي أمندت أبحاثه من (١٩٥١ - ١٩٦٧) - طور هذه الفكرة وأسس عليها نظرية القيادة الموقفية من خلال دراسته للعلاقات بين الجماعات مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة. وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة. وبالتالى فإن عنصرى النظرية يعتمدان على نمط القيادة، وعلى الموقف القيادي.

وافترض فيدار في نظريته الآتي(١):

## ١- في المواقف الصعبة ،

حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

#### ٢- في المواقف السهلة والمواتية:

حيث العلاقة بتكون حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

## ٣- في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة :

حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة،

<sup>1-</sup> R. Hall, Organization, Structure and process pp. 260 - 262. ٢- د. أحمد ماهر، السارك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ص ص ٢٢١.

والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.

وتقاس درجة نجاح أو فعالية القيادة في نموذج فيدار بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، حيث تضمن الموقف القيادي ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح:

١ - طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

٢- تنظيم ودقة تصميم العمل، وجنوح المهام.

٣- قوة منصب، ومقدار نوع السلطة التي يمارسها فيما يتعلق بالحوافز والعقاب.
 ونوضح ذلك شي الآتي:

## ١- نفوذ المركز أو الوظيفة Position Power :

يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو التأثير المتولد عن المركز. ويشمل هذا الحق في التعيين والفصل، وزيادة الراتب والترقية أو التوصية بذلك، وكذلك مركز المدير داخل الهيكل التنظيمي، ومدى التأييد الذي يحصل عليه من رؤسائه. وقد بدأ استخدام مفهوم نفوذ أو سلطة الوظيفة أو المركز منذ عام ١٩٦١ بواسطة Etzioni حيث يرى أن النفوذ هو ناتج في جزء منه من المركز داخل التنظيم، والآخر من التأثير الشخصي(١).

## ٢- نمط الوظيفة:

فعالية القيادة هى دالة لمدى روتينية العمل الذى يقوم به التابع، أو مدى تغيره، فحسب طبيعة الأعمال – نجد أن بعض المهام من السهل تحديدها بوضوح، وتنفيذ المهام، وتقييم الإنجاز بطريقة موضوعية، بينما البعض الآخر كالأعمال الإدارية والإبتكارية حيث يصعب تحديدها وقياس نتائجها.

<sup>1-</sup> M. Kohn, op. cit., p. 360.

#### ٣- العلاقة بين القائد وجماعة العمل Leader - Memler Relationship :

تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته. ومثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لمدى ثقة المرزوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له، وأيضاً تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته، وإذا كانت العلاقة تفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته، فهذا مؤشر على كفاءة وفاعلية القيادة، أما إذا حدث العكس فالاحتمال هو تناقص فاعلية القيادة،

وتتفاعل هذه العوامل الرئيسية مع عوامل أخرى، مثل: مدى خبرة معرفة القائد بالمرؤوسين، وتخصصه فى مجال العمل، ومدى نماسك المرؤوسين. وتكون محصلة هذا التفاعل هى درجة ملاءمة وجود الموقف. وعرفها فيدلر بأنها درجة إتاحة الموقف للقائد لممارسة التأثير والميطرة على آراء وسلوك مرؤوسيه، فأفضل موقف أو ظرف من وجهة نظر القائد هو الموقف الذى تكون فيه علاقته مع المرؤوسين جيدة، ويكون العمل منظماً ومبرمجاً، ولديه سلطات كافية ومعرفة لطبائم مرؤوسيه.

والقائد - عند فيدار - يختار النمط القيادى المناسب الموقف، وعليه المفاضلة بين التركيز على القرد العامل. وبالتالى فإن القائد الذي يركز اهتمامه على واجبات ومسلوليات العمل يحبذ القيادة الأوروقراطية. بينما يميل القائد الديموقراطي إلى التركيز على العلاقات الإنسانية مع الأفراد المرؤوسين.

وفيما يلى عرض لخصائص نمط القيادة الذى يركز على مهام العمل، ونمط القيادة الذي يركز على الغرد العامل(١):

١- د. إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون. السلوك التنظيمي. من ٣٤٥.

- ١- نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل:
- أ المهام الوظيفية هي محور اهتمام القائد.
- ب- القيام بتحليل العمل إلى عناصره الأساسية من واجبات ومسئوليات (خطوات العمل).
  - ج- تطوير أفضل أساليب وطرق العمل لإنجاز المهام والواجبات.
- د العناية بتدريب الأقراد المرؤوسين للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية بأفضل الأماليب والطرق.
- ه- صرورة الرقابة والتأكيد من تنفيذ المهام والواجبات طبقاً للطرق المحددة.
  - و استخدام أساليب العقاب والموافر المادية الفردية والجماعية.
    - ٢- نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل :
      - أ الفرد العامل هو محور اهتمام القائد.
  - ب- الميل إلى ترك الأفراد المرؤوسين لأداء الواجبات بالطريقة المطلوبة.
- ج- تشجيع الأفراد المرؤوسين ومطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الانسانية.
  - د السماح للأفراد المرؤوسين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- هـ التعرف على مشاكل الأفراد المرؤوسين ومناقشتها؛ مما يساعدهم على
   تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة.
  - و تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

وهناك عدة أنماط قيادية نقع بين النمط الأول الأوتوقراطى والنمط الثانى الذى يركز على الفرد العامل، كما أن القائد يمكنه أن يغير نمطه القيادى ليتناسب وطبيعة الموقف الذى يواجهه، ويتوقف ذلك على عدة اعتبارات، هي: ١- طبيعة علاقة القائد بالمرؤوسين التابعين.

٧- درجة دقة تصميم مهام ألعمل ووضوحها.

٣- مدى استخدام قوى المركز لسلطة الثواب والعقاب.

وتوصل فيدلر إلى نتائج مغايرة لنتائج بحوث الأسلوب القيادى المناسب، فأغلب البحوث السابقة قد أكدت على أن القائد الذى يهتم بالعاملين أكثر حظاً بالنجاح من القائد الذى يهتم بالتنظيم وإنجاز العمل بالدرجة الأولى. واكدشف فيدلر أن القائد الذى يهتم بالعاملين ينجح كقائد، ولكن تحت ظروف معينة، وليس دائماً، كما أن القائد الذى يهتم بالعمل ينجح تحت ظروف مختلفة(۱).

وأوضـــح Woffor (٢) خمسة عوامل موقفية مستقلة تؤثر في فاعلية القيادة، هي :

١ - درجة مركزية اتخاذ القرار.

٢- درجة تعقد التنظيم.

٣- حجم التنظيم.

٤- هيكل وتركيب جماعة العمل ذاتها.

٥- المستويات التنظيمية والاتصال.

هذا ويصلح التفاعل المركب أو التزاوجي بين متغيرات الموقف وسلوك القائد، كمدخل للنظرية الشرطية أو الموقفية، فهي تزوبنا بالأسلوب التحليلي المناسب لتفهم القيادة كما هي موجودة في المنظمات.

١- د. نادية زغلول سعيد و د. أحمد إيراهيم حمزة . أساسيات الإعارة في الفدمة الاجتماعية .
 ص س ٢٥٤ م ٢٥٠ .

<sup>2-</sup> J. C. Wofford. Managerial Behavior. Situational factors and Productivity and Morale, pp. 10 - 17.

وبهذا الشكل نجد أن نظريات السمات أو الخصائص ونظريات الموقف تعطينا رؤية أفصل للقيادة عما لو استخذمت أي منها منفردة عن الآخرين.

وفى هذا الفصوص يقول ستوجديل Stogdil القد أصبح واضحاً أن التحايل المنطقى القيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لابد من التطرق للمواقف. ويضيف: أن الفرد الذي يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضروري قائداً في موقف آخر. فقد يصلح الغرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم. وعلى ذلك لا ترتبط القيادة بالغرد والقائد، بل ترتبط بالعلاقة الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

وتصور وليام جلكز(٢): أن التعامل المشترك بين القادة ليس هو سمات، ولكن مقدرة القادة على إظهار ومعرفة أفضل أو كفاءة أفضل من غيرهم في مواقف معينة – أي أن القيادة موقفية.

فالموقف هو الذي يحدد القائد، وكذلك المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في المواقف. والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره قدرة على التعامل مع الموقف من غيره، وتبعاً لذلك يصبح القائد.

واتضح من الدراسة التي قام بها أ. بافيلاس A. Bavelas أن التعرف على القادة يتم من خلال المراكز الاستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر ما يعتمد على السمات الشخصية القادة (٢).

ومن هذا يتجلى أهمية الموقف وما يحاط به من ملابسات وظروف من

Stogdil, Personal factors with leadership, A Study of literalurs journal of psycology, p. 35 - 71.

٧- د. لوس مليكة. سيكلوجية الجماعة والقيادة. ص ص ١٨٧ - ١٨٧.

A. Bavela, Communication Patterns in Task, Oriented Groups in H. D. Lerner and Lasswell, Policy Sciences, pp. 193 - 202.

شأنها أن تغير القائد الذى قد يغشل تبعاً لتغير الموقف. فالأصل فى الانجاه هو الموقف في المنجاه هو الموقف وما به من تغيرات - ثم تأتى بعد ذلك خطوة اختيار القائد الذى يصلح لقيادة - أى اختيار القائد الذى له صفات وقدرات معينة تساعده على قيادة هذا الموقف.

ويتضح من ذلك أن هذه النظرية من أكثر النظريات توضيحاً وأقرب إلى الصواب والواقعية لتفسير ظاهرة القيادة التى تنطلب حداً مناسباً يتوفر فى كل من العناصر السابقة حتى تقترب وجهات النظر المتباينة فى تحديد القيادة(۱). إلا أن النطورات الحديثة أثبتت عدم كفاية هذه النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة؛ مما أدى إلى توجيه معظم الجهود للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة والقادرة على التلازم مع المتطلبات وتحقيق الفاعلية.

ويؤخذ على نظرية المواقف أنها ترتكز على الموقف ذاته كعامل رئيسى نظهور القائد، بمعنى أن ظهور القائد يعتمد على قوى اجتماعية خارجية. كذلك فإن هذه النظرية تتجاهل سمات القائد، وأنه لابد وأن يتوفر حد أدنى من القدرات.

#### النظرية التفاعلية The Interaction Theory

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتى التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول السمات الشخصية بالاتجاه الثانى وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامى – ويهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي:

١-٠ انظر د. محمد سيد فهمي. تحليل طريقة العمل مع الجماعات. ص ١١٢.

١- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.

٧- الجماعة من حيث تركيبها وانجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.

٣- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

ولهذا يطلق علماء النفس الاجتماعي على هذا الاتجاه النظرية . التفاعلية(١).

وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظريتين المتطرفتين: نظرية السمات، والنظرية الموقفية. فسلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك أفراد الجماعة، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قرية يحرك أفراد الجماعة ويشدهم كما يشد صانع مسرح العرائس هياكله بالحبال فتتحرك كما يريد بلا مبالاة أو معارضة أو مقاومة منهم. وهنا يبدو أهمية الشفاعل بين القائد ومرؤوسيه، يؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته وارتباطاته ومناشطه، ويتأثر أيضاً بسلوك الجماعة. فهو ليس معصوماً كما تتصوره نظرية الرجل العظيم.

إن القائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة، ويشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم. فقد يعطى القائد ترجيبهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به. وهر في ذلك يكون ملماً بحاجات الأفراد وانجاهاتهم ومشكلاتهم وبامكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون ترجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق اللهدف المطلوب.

ويتوقف انتخاب القائد على إدراك أنه أصلح شخص القيام بمطالب هذا

١- انظر د. لويس كامل مليكة . المرجم السابق . ص ص ١٨٢ - ١٨٧ .

الدور الاجتماعى . والقائد الناجح هى مفهوم النظرية التفاعلية هو الذى يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة ، وإحداث التكامل فى سلوك أعضائها أو سلوك معظمها ، آخذاً فى اعتباره آمال وقيم أفرادها .

ويرى بنيس Bennis(۱) أن درجة التفاعل بين القائد والجماعة التى يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التى يتم عليها التوازن بين حاجات كل من القرد والجماعة.

ومن الصرورى أن تتم قيادة الأفراد فى ظل هذا الانجاه على أساس من التفاهم والتعاون، وأن القائد لابد من أن يعمل على إعطاء الفرصة للمواهب الإنسانية. وطاقاتها بحيث يشعر كل فرد أن من حقه أن يسهم فى دينامية الجماعة ويعمل على تقدمها، وذلك حتى تكون العلاقة بين القائد وبين عناصر الموقف علاقة إنسانية، بعيداً عن كل الأساليب التسلطية. ولذلك أكد دافــــز Davis (٢) على ضرورة العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويعمل على تمريك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

وتنتهى هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، ويظهور بناء وتنظيم، يحتل فيه كل عضو مركزاً نسبياً يعتمد على علقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، والدور النسبي الذي يلعبه كل عضو فرد داخل الجماعية تلدور والصفات الخاصة بالشخصية والقدرة والمهارة التي تميز بين فرد وآخر. فالقيادة إذن وظيفة الشخصية، والمواقف الاجتماعية، علماً بأن هذين البعدين لا بنفصلان، بل هما في تفاعل مستعر (٢).

<sup>1-</sup> W. C. Bennis, Revisionist Theory of leadership, p. 126.

<sup>2-</sup> K. Davis, Human Relations in work, p. 103.

٣- د. فاطمة محمد على عثمان. المرجع السابق. ص ٨٨.

وفد أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في الآتي :

١ لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والمواقف) ، ولكنها
 حاولت الجمع بينهما؛ لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة
 كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

٧- ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرووسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط -- من ناحية أخرى -- بمدى إدراك المرووسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

## النظرية الوظيفية The Functional Theory

يبدأ هذا الانجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض. كما يدرس هذا الانجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتعيين ميكاني زمات التنظيم الذاتي - Self Regulationing التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات.

وفى علم الاجتماع تعد النظم الاجتماعية فى ضوء الانتباه الوظيفى مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار فى الوجود والتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نعطأ من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات(١).

وتقوم المنظمات كأنساق على ثلاثة افتراضات، هي :

<sup>1-</sup> T. Parsons, Suggestions for a sociological Approach to the Theory of Organization, pp. 1 -2.

١- مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.

٢ - حاجات النسق.

٣- سلوك النسق.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة فى وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهى تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء، والمحافظة على نماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة قد يؤديها عضو وإحد، أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهى تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف الذى تختلف من جماعة إلى أخرى.

إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة. فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفاً، وأقل تأثيراً من القائد المقيقى الذي يؤثر في الجماعة ونشاطها. وقد يؤدى ذلك إلى الفرصني وعدم تحديد المسئولية.

# نظرية المسار والهدف Path - Goal Theory of leadership

قدم هاوس نظرية المسار والهدف، وهي نظرية تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين، والذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف.

واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للقيادة: القيادة الإنسانية والقيادة المشاركة، والقيادة الموجهة، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل، والنمط الأول يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جداً، واللمط المشارك يهتم بأخذ آراء العاملين قبل انخاذ القرار، والنمط الموجه يهتم بارشاد وتوجيه العاملين أكثر

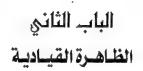
من أخذ آرائهم، والنمط المهتم بالإنجاز هو الذى يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم بالعمل.

ويؤدى النمط الإنساني إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين، حينما يتميز العمل بأته مثير المتوتر والاحباط. وفي هذا الموقف يركز سلوك القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

ويؤدى النمط المشارك إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض، وأنه يتحدى قدرات الفرد، وحينما يكون المرؤوسين ذوى نزعات للاستقلال. وهذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم، ويتأتى ذلك عن طريق المشاركة.

ويؤدى نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالى المرؤوسين، حينما يكرن العمل غامضاً أو صعباً، وحينما يكرن المرؤوسون منغلقين وغير مبادئين. وغموض العمل وانغلاق المرؤوسين يحتاج إذن إلى توجيه القائد لهم لاجلاء وتوضيح العمل وإنفلاق الأداء.

ويؤدى نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالى المرؤوسين حينما يكون العمل خامضاً وغير متكرر. وحينما يكون هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز والثقة في قدرات المرؤوسين، فإن هذا يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين.



خصائصها - دراستها - أهميتها - طبيعتها - أساليب القيادة - تصنيفاتها القيادة والحرب النفسية - عجـ زالقيادة - مشكلات القيادة في مصر

# الفصل الخامس خصيائيس القيسيادة دراستها - أهميتها - أساليبها

#### خصائص القيادة

القيادة خصائص مميزة نوردها في الآتى:

١ - تختلف القيادات من حيث نوعينها المتباينة.

٢- عناصر القيادة متعددة الأدوار.

٣- وجود التعاون خاصية هامة للقيادات.

٤- توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.

وبالنسبة للخاصية الأولى تقوم القيادة على علاقات تفاعلية، بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات. وفيما يتعلق بالخاصية الثانية فندور القيادة على أهمية سلوك القائد، ونعده أدواره، ويعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية. وتشير الخاصية الثالثة إلى القيادة بأنها عملية تنظيمية توجد داخل بناءات وتنظيمات لها بناءاتها المعقدة. وأخيراً فالقيادة عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي وتخصع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الاتصال والشرعية وغيرها(ا).

#### دراسة ظاهرة القيادة

أوضح، ليكيرت R. Likert) وجوب الاهتمام بمدخل متكامل لدراسة ظاهرة القيادة، ويكون ملائماً لطبيعة ونوعية الإشراف التنظيمي. ويتوافر

<sup>1-</sup> R. Hall, op. cit., p.p. 246 - 248.

<sup>2-</sup> R. Likert, New Patters of Management, p. 52.

هذا المدخل من خلال تكامل مدخل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية. وهذا المدخل لم يكتمل حتى الآن، ولكن ينقصه التحليل اللازم. وبالرغم من ذلك نستطيع الاستفادة من إسهامات هذين المدخلين المتكاملين، وأن معظم أبحاث العلاقات الإنسانية ومصادرها تتركز بالضرورة على النتائج الواقعية من البحث والنجرية. أما مدخل الإدارة العلمية قلها إسهاماتها الهامة الإدارية في العمل على زيادة الإنتاج والفاعلية التنظيمية عموماً.

وقد استخاص إى فيدلم(١) عدة نتائج من تحليلاته على أبحاث ودراسات القيادة. وتبدو هذه النتائج في الآتي :

١ تتأثر فاعلية الجماعة بأسلوب القائد ونرعية الموقف وأهدافه، فكثيراً ما
 يوجد قادة لهم فاعلية في مواقف دون أخرى.

٢- يوجد تلازم واضح بين أسلوب القيادة ونوعية التنظيمات وأهدافها
 وعلاقاتها بالبيئة الفارجية.

٣- أن فاعلية الجماعة تظهر من خلال أسلوب القيادة وطبيعة الموقف، ولكن يجب أيضاً الاهتمام بالتدريب المستمر، واختيار هؤلاء القادة وإعدادهم لملاءمة مواقفة تنظيمية وقيادية أخرى.

## أهمية القيادة

تبدو أهمية القيادة في الآتي :

 العمل على نشر روح الأخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التى يتكون منها المجتمع.

E. Fiedler, Personality and Situaional Determinants of leadership Effectiveness, in C. Wright & A zander (ed.), Group Dynamics, p. 368.

- ٢ العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكتيل جهودها وتوجيهها
   لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- ٣- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل
   على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- 4- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التى يجب تحقيقها
   ووضع الخطط وإختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات
   اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- م. ترجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- آ العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها،
   وإزالة أي خوف أو قاق يسيطر على أعضائها؛ مما يساعدهم على
   النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- ٧- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاه فى جماعات ومساعدة الجماعات
   على النمو والتقدم كوحدات فى مجتمع(١).

#### طبيعة القيادة

القيادة نوع من العمل يؤدى إلى مواجهة احتياجات الحالة الاجتماعية، إذ أن هناك بعض الأفراد الذين يصلحون أكثر من غيرهم لأن يكونوا قادة لأنهم يمتلكون قدرات وسمات شخصية بارزة، وسواء كان القادة من هذا اللوع أو غيره، فإن القيادة شكل متخصص من النشاط أو كنوع من العمل

١- د. سيد أبو بكر حمانين. طريقة الفنمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع. ص ص
 ١٤٤ - ١٤٤.

أو الوظيفة محققين ما يؤديه القادة ويتصل باكتشاف السمات الشخصية المطلوبة.

ولكي نعرف طبيعة القيادة فإن هذا يتطلب معرفة شيء عن الحالات الاجتماعية التي يطلب منهم أن يعالجوها. وهذا يوحى بأن طبيعة القيادة تتفاوت مع كل حالة اجتماعية، وأنها تتصل بنماذج من الحالات الاحتماعية . . وهذا يعني أن يعض الأنشطة العامة للقادة تعكس سمات عامة في جميع الجماعات الإنسانية، وهكذا فإن نظرية القيادة تستند إلى نظرية التنظيم الاجتماعي، فهي أي القيادة تتضمن المشاكل الهامة التي تنشأ داخل هذه التنظيمات. ولذلك كان من الضروري تفهم المظاهر الهيكلية الاجتماعية التنظيمات الكبيرة.

هذا ولا تتساوى القيادة مع المراكز أو الكراسة أو السلطة أو اتخاذ القرارات، إذ ليس من المفيد أن نقرن القيادة بما يؤديه الأقراد من نشاطات، فالنشاط التي يوجد في ذاكرتنا قد يقوم به أولا يقوم به الأفراد الموجودين رسمياً في مراكز السلطة، كما أن يعض الأنشطة فقط كعملية اتخاذ القرارات هي أنشطة قيادية، وهكذا فإن تفهم القيادة يتطلب إدراكاً للعملية الاجتماعية الأوسع.

والقيادة خيارية وهي تدعو إلى الافتراض بأنها شيء حسن، وأنها دائماً نظامية، فالجماعات الإنسانية تتطلب في جميع الأزمنة بعض الأنشطة القيادية، على الرغم أنها ليست ضرورية في جميع بعض التنظيمات الكبيرة أو في بعض التنظيمات طوال الوقت(١).

وتتضمن القيادة أعمالاً هامة وضعها سياز نيك في أربعة عناصر هي(١):

١- انظر د. عبد النفور بونس. نظريات التنظيم والإدارة، ص ص ١٧٥ - ١٨٦.

<sup>2-</sup> P. Seilznick, leadership in Administration, pp. 62 - 63.

 ١ - تتميز الأعمال القيادية من خلال المستوى النظامى أو التنظيمى، فرسالة التنظيم ودوره تظهر من خلال ملاءمة التغيرات الخارجية وعملياتها الديناميكية.

٢- يتمثل هذا الطابع التنظيمي في تحقيق الهدف أو الغرض، فالعناصر
 القيادية تعمل داخل بناءات محددة، وتهدف لتحقيق جميع النتائج
 الأهداف.

٣- تظهر الأعمال القيادية في إطار تنظيمي تكاملي، وتعمل على الربط بين القيم والعلاقات العامة المتنوعة داخل التنظيم. وهذا يصمن بالصرورة إتباع الأفراد للقرارات الصادرة وتنفيذها.

٤- تعمل القيادات من خلال قدرتها على ضبط الصراع الداخلى، وذلك من
 أجل حفظ التوازن الداخلى التنظيم.

ويقول اتبزيوني أنه من الصروري أن نكشف عن طبيعة كل بناء تنظيمي وأنماط القيادة التي بداخله، فمع أن الديموقراطية تعد أكثر فعالية من الأشكال السياسية الأخرى، فإنها - كما يقول د. إبراهيم بسيوني لا يمكن اعتبارها أكثر الأساليب فعالية من الإدارة الاتوقراطية. ففي بعض المواقف قد تعتاج إلى إدارة متسلطة، منها المواقف الحربية، فنمط القيادة يصف كيفية إدارة المرؤوسين وليس معالجتهم، فقد يكون ديموقراطياً ومشاكساً، أو اتوقراطياً متسلطاً ولطيفاً في نفس الوقت، ويعطى ذلك أهمية نسبية للتدريب القيادي والإشرافي، حيث يهتم التدريب بإمكان تغيير النمط القيادي، في حين يصعب تغيير شخصية القائد أو المشرف نفسه(١٠).

ويضيف اتيزيوني أنه يجب أن يوضع في الاعتبار الآتي(٢):

١- د. ايراهيم إيراهيم بسيوني وآخرون. السارك التنظيمي. ص ٢٣٨.
 2- A. Tannenbaum, op. cit., p. 102.

 ١- طبيعة نمط القوة المستخدمة داخل التنظيمات ونوعيتها ودرجات تحديدها.

٢ - نوعية النمط التوجيهي للجماعات أو الأعضاء المشاركين فيه، وطبيعة
 اغترابهم أو تعاونهم، وتحديد الصلة بين القيادة ونمط القوة.

وتركز معظم التحليلات على الصلة بين القيادة وبين الأنساق الاجتماعية الخارجية، والتكيف مع التغير الشامل، ووجوب أن تكون ممارسة القوة ملائمة بين متطلبات الأفراد واحتياجاتهم ومتطلبات النظم، وهنا تظهر مهمة العناصر القيادية الذين يشاركون في العديد من النشاطات، مثل: التنسيق والصبط والتوجيه والإشراف والنصح للآخرين، والإهتمام بدافعية الفرد، ومناشئهم حول تحقيق الأهداف العامة للتنظيم(١).

### أساليب القيادة

يقصد بالأسلوب الرسائل أو الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية. وتضتلف هذه الطرق أو الوسائل حسب البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها، ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات بالفعل. والقائد وما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثير في أسلوب أداء المرؤوسين كأفراد وجماعات. وبناء على ذلك فإن القائد ينتقى الدمط أو الأسلوب القيادي الذي يساعده على تحقيق المهام القيادية والإشرافية التي يرمى إلى تحقيقها من خلال اختيار النمط، وهي(١):

١- تقليل الفجوة بين الساوك القعلى والمستهدف للمرؤوسين/ التابعين.

<sup>1-</sup> Ibid., p. 101.

٢- د. إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون. السلوك التنظيمي. ص ٢٣٩.

٢ - توجيه المرؤوسين/ التابعين إلى أنماط وأساليب سلوكية جديدة للأوامر
 نتفق مع أهداف الإدارة.

٣- تنمية روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل مع المرؤوسين، والعمل
 كفريق متكامل.

ويتوقف اختيار القائد لنمط القيادة على طبيعة المعلومات التى يرغب في إرسالها للمرووسين التابعين له، والأهداف التى ترمى إليها هذه المعلومات، فالقائد الأوتوقراطى يصدر معلومات إلى مرووسيه التابعين له في صورة أوامر وتعليمات صارمة وبقيقة ومحددة، للالتزام بما يجب عمله أو الابتعاد عنه. وهو يهدف من وراء هذه المعلومات إلى خضوع المرؤوسين التابعين وطاعتهم واستجابتهم لتعديل سلوكهم في الأداء.

أما القائد الديموقراطى فيوجه معلوماته عن الأهداف والخطط والغرص المتاحة أمام المرؤوسين التابعين لتحقيق أهدافهم وحاجاتهم الشخصية من خلال عملية المشاركة. ويسعى من وراء هذه المعلومات إلى استثارة أنواع السلوك التعاوني، والمشاركة بتقديم الآراء والأفكار والمبادرات والمقترحات والمساهمة في صدع واتخاذ القراوات الجماعية.

وقد تساءل هول(۱) هل تتغير عناصر القوة القيادية داخل التنظيمات. ويجيب أن هناك عدة عوامل تدخل في تغير أسلوب ونمط القيادة وتجعلها تختلف وتتنرع، وذلك مثل: حالات تغير القادة وإحلال قادة جدد، ونتيجة للعوامل البيئية الخارجية والتغيرات التكنولوجية التي تؤثر على البناءات التنظيمية ووظائفها المتعددة. وهذا يتطلب من القائد مزيد من الكفاءة والفاعلية، والقدرة على توظيف واستخدام قدراته من خلال ميكانيزمات القوة القيادية التي يملكها بوضعه الوظيفي القيادي.

<sup>1-</sup> R. Hall, op. cit., p. 260.

ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومزووسيه . وعليه وجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه ، والإلمام بأساليب القيادة السليمة .

ولقد تمددت أساليب تأثير القيادة، ولذلك تختلف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه طبقاً لأساليب القيادة وأنماطها. وقد تولى علماء الإدارة والدفس والاجتماع تحديد أفضل أسلوب للقيادة يمكن أن يستخدمه القائد لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

وترتكز القيادة بوجه عام على عنصرين أساسيين، يتمثل العنصر الأول في الصفات الشخصية اللازمة للقائد، وهي صفات يولد معظمها مع الفرد منذ الصغر باعتبارها سمات موروثة وصفات شخصية ذاتية. ويعضها الآخر يكون صفات مكتسبة – أي يكتسبها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية، وينميها بتفاعله مع البيئة المحيطة به على الأيام.

أما العنصر الثانى من عناصر القيادة فيتمثل في المبادئ والقواعد التي على القائد أن يتبمها حتى يتحقق النجاح المنشود في قيادته.

ويستخدم القيادة أحد أسلوبين رئيسيين سبق شرحهما وهما الأسلوب الديكتانوري والأسلوب الديموقراطي ويشمل أسلوب القيادة الآتي :

١- السلوك الإجرائي، ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد. ويماثل ذلك النمط التقليدى المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هـو متوقع منهم.

٧- وقع كفاءة المؤسسة (الوحدة): وهو ما يطلق عليه السلوك المساند. وهو ما يعنى رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح: ويشمل ذلك رفع كفاءة المرؤوسين وتقنيم الدعم لحاجاتهم، وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم

وإيجاد جو ودى ومرضى. وكذلك الاهتمام بكفاءة المعدات، وكفاءة الأفراد سواء من الناحية البدنية، يجعل الفرد لائقاً لتحمل المشاق والإجهاد البدنى اللازم لتنفيذ واجباته. وكذلك الاهتمام بالنواحى العقلية؛ مما يجعل الفرد قادراً على استخدام معداته وأجهزته باتقان وبأفضل استخدام. كما ينبغى الاهتمام برفع الروح المعوية للمرؤوسين وغرس إيمانهم بالهدف.

ويحقق القائد ما ورد باستخدام الوسائل الآتية :

أ - الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد.

ب- الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات.

ج- تحقيق النظام والانصباط.

٣- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين، إذ تعد الروح المعنوية محور أساسى الكفاية الإنتاجية. ويقصد بالروح المعنوية فى العمل والمؤسسات الصناعية ذلك الاستعداد الوجدانى والعراطف والمشاعر التى يكونها الأفراد نصو بعضهم، والتى تساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقتضيه مزيداً من الجهد والتعب. إنه ذلك الاستعداد الذى يهىء للعامل الإقبال بحماسة على مشاطرة أقرائه في ألران نشاطهم.

ولاشك أن ارتفاع معدلات الإنتاج يتأثر إلى حد كبير بحالة الغرد المعنوية، ورضائه عن عمله، وعن الإدارة كفرد في مجموعة. كما ينبغي الاهتمام بظروف العاملين المعيشية من حيث الدخل، وتعمل الحوافز على رفع الروح المعنوية. وهي تدفع في صور فردية أو جماعية. وقد تكون مالية أو معنوية، وأول صور الحوافز المادية الأجر، حيث يعتبر حافزاً إذا ما شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذل من جهد؛ مما يؤدى إلى أن يحب العامل عمله، ويشعر بسعادة في أدائه. وفي نفس الوقت يشعر بأنه لا توجد أية فوارق في الأجر بين زملائه ممن يؤدون نفس العمل الذي يقوم به.

ولكن من الملاحظ أن العامل عندما يعتاد على أجره ويصبح ثابتاً مستقراً، ولا يمكن لأحد أن ينقصه أو يقتطعه تماماً عنه، فإن هذا الأجر لا يعود حافزاً في ذاته، وهنا يجب على القائد أن يبتكر صوراً أخرى، مثل:

١ - المكافآت التشجيعية أو مكافآت الإنتاج.

٢ - المنح العادية أو الاستثنائية.

٣- الشهر الثالث عشر.

٤- الترقيات بما لها من عائد مادى يترتب على منحها العامل.

٥-- توزيع الأرباح، وقد تتم بصورة جماعية، وخاصة في المجتمعات
 الاشتراكية أو النامية(١).

كما يتحقق رفع الروح المعنوية بالحفاظ على كرامة المرؤوس، وتنمية اعتزازه بنفسه، والعدل في الثراب والعقاب والمهام بين الجميع، فالكل سواء، وكذا الاهتمام بالنواحي المعيشية والنواحي الصحية والتغذية، والاهتمام بالنواحي الدينية وبث القيم الروحية، ومعاونة المرؤوسين في حل مشاكلهم والتعاطف معهم، وشيوع الروح الديموقراطية في الإدارة، وزيادة الحصيلة التثقيفية المرؤوسين، وإشعار المرؤوس بأنه إنسان له مشاعره وأحاسيسه، ودره المغيذ والحيوي على مستوى وحدته ومجتمعه، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب طبقاً لإمكاناته المختلفة ورغباته ودوافعه، والاعتراف بالعمل المتميز، وتشجيع العمل الجيد، ومكافأة التميز والاجتهاد، والاهتمام بالأجازات والراحات.

أما الروح المحوية المنخفضة فتؤدى إلى الغياب، والمرض، والتأخير،

١- انظر د. محمد عبد العمال الشيخ. محاضرات في علم الافس الاجتماعي - ص ص
 ٧٩ - ٧٧.

والتلف المتعمد، والمخالفات بوجه عام، والإصابات، والتذمر، وانخفاض درجة التماسك، وازدياد الانحلال بين الجماعات الإنتاجية.

## ٤- سلوك المشاركة Participation ،

يتميز هذا بالمشاركة في المعلومات، والتركيز على المشورة مع المرووسين، والاستفادة من أخطاءهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية. وتعتبر المشاركة من جانب العاملين في المنظمات في مختلف أمور مشآتهم، وفي اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل وبمصالحهم، وكذلك مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تعرض للعمل هي السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين، وإلى ارتباطهم بالعمل وبالمنشأة وإلى شعورهم بالانتماء والولاء بالمنشأة التي يعملون فيها.

والمشاركة صنور نوردها في الآتي :

١ -- المشاركة في اتخاذ القرار.

٢- المشاركة في المعاومات.

٣- المشاركة في إحداث تغييرات.

١٠- المشاركة عن طريق اللجان.

٥- السلوك الموجه نحو الإنجاز، ويتميز بوضع أهداف تتحدى القرارات، وتوقع أن يكون المرؤوسون على مستوى عالى، والسعى المستمر لتحسين الأداء. وعادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد، إلا أنه في نفس الوقت يبدى ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

# ٦- استخدام المدعمات والعقاب،

وهى منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسابية. وتتلخص أنواع الحوافز والمدعمات في الأجور التشجيعية، والمكافآت، والعلاوات، والشكر، والتقدير، والمعلومات. هذا بالإضافة إلى استخدام لائحة الجزاءات، وتشمل لفت النظر، واللوم، والإنذار، والخصم من الأجر، والذقل.

ويتبادر إلى أذهاننا سؤال مؤداه، هل لدى المدير أو القائد الصلاحية والسلطة لاستخدام هذه المدعمات؟ الذى لاشك فيه أن تمتع المدير أو القائد بصلاحيات يزيد من قدرته على التأثير، ومن نفوذه على المرؤوسين.

#### ٧- القوة الشرعية Legitimate Power ؛

وهي القدرة المستندة على سند قانوني شرعى، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي، ومع ذلك تختلف أنواع القوة عن أنماط الصنبط القيادى، فمعظم الثقافات تظهر استخدام القوة القهرية أكثر بعداً موضوعها وهدفها الذي وضعت من أجله؛ وذلك باستخدام القوة النفعية؛ بل إن استخدام القوة النفعية بكون أكثر بعداً واغتراباً من استخدام القوة المعيارية، وبمعنى آخر – فالقوة المعيارية تتجه للحصول على أكبر قدر من النفوذ أو القهر من النفعية، والقوة النفعية تكون أكثر منها قهرية، فتطبيق الوسائل الدامية للمنبط تتجه لإقناع الناس، أما الوسائل المادية، في حين تتجه الإهناع الناس، أما الوسائل المادية، في حين تتجه الوسائل الغيزيقية لاستخدام القوة أو القهر.

#### . Referent Power مهوة الإعجاب.

وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإيجاب مرؤوسيه.

## **٩- قوة الخبرة ،**

وهمى القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله.

#### ١٠- تحديد أهداف العمل:

إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها. ويشترط في تحديد هذه الأهداف أن تكون

محددة، وقابلة للقياس، وموضوعية، وكمية بقدر الامكان. ويمتد الأمر إلى إقتاع القائد لمرؤوسيه بهذه الأهداف، وأن يوضحها لهم، وأن يربط بين نصقيق هذه الأهداف وبين تصقيق الطموحات والأهداف الشخصصية للمرؤوسين.

#### ١١ - جمع وتتحليل ونشر المعلومات،

ينبغى أن يحصل القائد على أكبر قدر من المعلومات التى نمس وتعم جماعته ومرؤوسيه، ثم يجب عليه أن يقوم بتحليلها، وانتقاء الذافع منها، والمؤثر فى دافعية وأداء المرؤوسين، ذلك أن المعلومات ليست هامة ونافعة كلها. كما تختلف مصادر المعلومات فى صدقها وثباتها، وعلى القائد أن يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر، أو أنه يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر.

# ١٢ - تحديد أساليب العمل :

ومن خلال ذلك يقوم القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدرة يحتذى بها المرؤوسون.

# ١٢- تقديم النصح والخبرة والشورة:

يواجه المرؤوسين من وقت لآخر مشاكل، وعليهم أن يحصلوا على خبرة ومشورة الآخرين. وقيام الرئيس بتقديم نصيحته فى الوقت المداسب تكسبه نفوذاً وتأثيراً على مرؤوسيه. وشيوع هذا الأمر بين المرؤوسين يشيع ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة قائدهم فى المواقف المتشابهة.

## ١٤- إشراك الأخرين في الأمور التي تهمهم :

يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم.

فالمشاركة فى الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم. وتختلف صور المشاركة، واختيار صورة المشاركة، وتحديد من من المرؤوسين سيتم إشراكهم، يتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال: كقادة المرؤوسين.

#### ١٥ - تغميس ورقع داهعية الرؤوسين:

تضتلف دافعية الأفراد من وقت لآخر. ويواجه القائد مرؤوسين ذوى دافعية وحماس منخفض لأداء العمل. وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين، وأن يساعدهم فى تحديد أهدافهم، وأن ييسر لهم تحديد توقعاتهم، وأن يشعرهم بالعدالة، وأن يشرح لهم آمالهم.

# الفصل السادس تصنيف القيــــادة

تتعدد تصنيفات القيادة التى قدمها علماء النفس والاجتماع ورجال الإدارة والخدمة الاجتماعية فى تحديد أنواع القيادة، وذهبوا فى ذلك مذاهب شتى. ولعل أهم التصنيفات تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة بعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين بتم اختيارهم من صفوف الجماعة التى يقودونها لصفات خاصة بهم، ذكرت سابقاً.. ويصنف البعض القيادة من حيث انجاهاتهم وميولهم الاجتماعية إلى: قادة مصافظين، وحساسين، وذوى انجاهات شخصية، ونوى انجاهات موضوعية. وتصنف القيادة من ناحية أخرى من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودنهم إلى قادة من ذوى ميول تحكمية، وآخرين ذوى ميول إنسانية تقوم على الاقتناء.

ويرى بعض العلماء أن هناك نوعين أساسيين من القادة، هما:

 ١- النسوع الأول ، وهو القائد الذي يؤمن بطريقة العمل وفي ذات الوقت يبتعد عن العلاقات الإنسانية .

٢- النوع الثاني: وهو القائد الذي يهتم أساساً بالعلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامه بطريقة العمل. والقائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية من معطيات أسلوب أن يقتسم مسئولية القيادة مع تابعيه، حيث يشركهم في التخطيط وكيفية تنفيذ الأعمال ومتابعة ما تم من إنجازات، وهذا هو ما يسمى بالنمط الديموقراطي.

وصنفت القيادة كذلك على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه... وما إذا كان يركز كل السلطات في يده ويهتم بالإنجاز فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء... أو أنه لا يركز كل السلطات فى يده، ويتدح النوصة لموظفين لمشاركته فى مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم، أو أنه يترك جميع المسئوليات لمرؤوسيه ويعتمد عليهم كلية فى الإدارة بدون توجيههم، أو الإشتراك معهم فى جميع الحلول والقرارات.

وقد صنفت القيادة على أساس هذا المعيار إلى أربعة أنواع، هي :

١ - القيادة الديموقراطية Democratic .

٢- القيادة الدكتانورية.

٣- القيادة الاستشارية.

1- القيادة الفوضوية Laissez fair.

٥- القيادة العسكرية.

٦- القيادة الأبوية.

# أولاً: القيادة الديموقراطية :

تعتمد القيادة الديموقراطية على لامركزية السلطة، واعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل؛ مما يرفع من إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية، وتسمح القيادة الديموقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله سيحانه وتعالى في كل إنسان.

والديموقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع والقيادة الديموقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكرى بين القائد والمرؤوسين - وهي توزع المسلولية ، وتنظم دور الفرد نحو الجماعة، وواجب الجماعة نحو الفرد، ويشترك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة. وتعمل الديموقراطية على تحريك دوافع المرؤوسين، وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم وإشباعها، كما يحاول أن يكسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويحبونه، ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها. وهو ما يؤدى إلى انتشار الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية، وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر.

وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة في القيادة الديموقراطية باعتمادها على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتقويض السلطة، وتستهدف العلاقات الإنسانية إشباع المطالب الأساسية للغرد في العياة، فإذا ما أشبعت تلك الحاجات استقر الفرد بالرضا، وأضحى متعاوناً مقبلاً على العمل. والعلاقات الإنسانية تؤدى إلى تحقيق الاستقرار والشعور بالانتماء المنظمة، وكل هذا من شأنه أن يعود على المنظمة بالفاعلية حيث الإسهام الجيد في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف، فيقبل كل عضو في المنظمة على عمله معتقداً بحق أن المنظمة هي منظمته، وأن أهدافها المرجوة هي إحدى أهدافه التي يسعى لتحقيقها.

وتقوم القيادة الديموقراطية على المشاركة والنشأور المستمر بين القائد والجماعة، فهد يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة وإحدة أو فرد واحد. وعلى ذلك فالقائد لا يصدر أوامره وقراراته المتطقة بالمنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إلا بعد مشاورة الجماعة معتمداً في ذلك على المناقشة والاقناع، فهو يشركهم في كيفية حل المشكلات التي تعترى المنظمة، واستطلاع آرائهم في موضوعات التخطيط، ورسم سياسيات المنظمة، مما يؤدي إلى انتشار مشاعر الرصنا والارتياح والإخلاص والإقبال

على العمل والثعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر.

وفى ظل الديموقراطية يشرك القائد المرؤوسين فى اتضاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة. كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه و ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها. ومن ثم يكون المرؤوسون دائماً على علم تام وعلى دراية، ومطومات وافية بأمور الجماعة، وأيضاً على قدر عال من الوعى بمختلف العوامل التى يتعرض لها أو تؤثر فيه.

وهكذا تنتفى الديموقراطية بغياب المشاركة. ومع ذلك تبدو عقبات قائمة ودائمة فى سبيل مشاركة المرؤوسين، ومن الخطورة بمكان عدم وضع المشاركة فى الاعتبار عند تصميم أسس ومبادئ الديموقراطية، وكذلك عند تطبيقها، فذلك يعتبر معوقاً من معوقات الديموقراطية، فدور التابعين واستجابتهم للقرارات لها تأثيراتها وانعكاساتها على إنجازات الديموقراطية.

ومن المعروف أن التغيير المنشود لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإذا كان بغير اقتناع منهم فإنه سيلقي المقاومة(١).

وفى ظل القيادة الديموقراطية تنشط الاتصالات فى كل الانجاهات: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديموقراطى يهمه التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم، مظما يهمه توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء النابعين.

وفيما يتعلق بتفويض السلطة نذكر أن الأصل في علم الإدارة العامة هو

۱- د. عبد الهادي الجوهري و د. حسين رشوان، دراسات في علم الاجتماع الحضري، ص
 ۳۲۰ - ۳۲۳.

أن تتركز السلطة في يد قائد المنظمة، لكن النمط الديموقراطي للقيادة ينص على صرورة أن تتوزع هذه السلطة داخل المنظمة من خلال التفويض، وذلك بترسيع تفويض السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه.

وقد يكون التقويض شفوياً أو مكتوباً، وقد يكون صريحاً أو صنمنياً، وقد يستغيد التقويض من الأسلوب الذي يجرى عليه سير العمل، وقد يكون عملياً أو جزئياً، وقد يكون التقويض من أعلى إلى أسفل، وبالعكس من أسفل إلى أمل، أو في المستوبات المتماثلة.

ويشمل عناصر التفويض الآتى:

أ - راجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.

ب- سلطة: تمكن المغوض إليه من إنجاز الواجبات التي النزم بتحقيقها.

مسئواية: حيث نقع على عانق المفوض إليهم مسئولية إنجاز ما فوض
 فيه أمام المفوض.

ويحقق التفويض بعضاً من المزايا، هي :

١- تخفيف العبء عن كاهل الرئيس صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته
 رجهده في مشكلات ليست جسيمة.

٢- تدريب المرؤوسين على العمل القيادي.

٣- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

وهناك بعض الموضوعات لا يجوز التفويض فيها، وهي على سبيل المثال: المسائل المالية، واقتراح التغيير في السياسة العامة، والتعيين في الوظائف الخاصة بالمنظمة، وإقامة الدعاوى أمام القضاء، وإنهاء المنازعات القضائية، صلحاً أو تنازلاً.

هذا ويتعين على التفويض ألا يتعارض مع القواعد الأساسية للتنظيم،

بمعنى ألا يترتب عليه تعدد الرئاسات، وذلك حتى لا يترتب على هذه الظاهرة حالة وجودها فقدان وحدة الأمر مما يعود بنتائج سلبية على المؤسسة ونشاطها.

ويجب أن يكون تفويض الموضوع الواحد إلى سلطة واحدة، لأنه إذا فوض الموضوع الواحد إلى سلطنين أو أكثر لأدى ذلك إلى تضارب فى إصدار القرارات وارتباك فى العملية الإدارية.

وقد حدد كونترز وأودونيل عدداً من الإرشادات العملية التي تجعل من النفويض فاعلية، هي(١):

١- تحديد المهام، وتفويض السلطة في ضوء النتائج المنتظرة.

٧- اختيار المفوض إليه في ضوء العمل المطلوب أداؤه.

٣- كفالة خطوط الاتصال مفتوحة.

٤ – اقامة أنظمة صحيحة للا قاية .

٥- تقرير نظام المكافآت عن التفويض الفعال.

وتقوم القيادة الديموقراطية على أساس من الود والارتياح، وهى تنزع من النفوس النزعات الفردية، والاتجاهات الاستبدادية، ففيها يتم إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء.

وفى ضوء القيادة الديموقراطية تكون الجماعة أكثر تحمساً وبماسكاً، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس من داخل نفوسهم، ويشعرون بالرصا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد.

ويتصف القائد الديموقراطي بالخصائص التالية (٢):

<sup>· -</sup> انظر د. عبد الفتاح حسن. في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة. ص ١٩٤.

ن سيد صبحي، الإنسان وسلوكه الاجتماعي، ص من ١٢١ - ١٢٢ :

- ١- أن يكون موضوعياً في تناوله لآراء الآخرين، عادلاً في إصدار الأحكام
   على هذه الآراء.
  - ٢- أن يشجع النقد الذاتي، ويسمح بإبداء وجهات النظر.
- ٣- يعطى أفراد الجماعة الحرية في الاختيار، وتقديم الاقتراحات في أي
   لحظة من اللحظات.
- ٤- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه التفاعل والذى
   يمثل نموذجاً يحتذى به.
- وسيرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد،
   ويعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد وبين القائد.
- ٦- يعمل على تحقيق الأمن النفسى للأفراد من خلال مرونته وابتعاده عن
   الأساليب العدوانية والنسلطية.
- ٧- يلغى أى أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين المرؤوسين والتى قد
   تخلق جوا من الاضطراب والقلق بينه وبين الأفراد الذين بتولى قيادتهم.

وقد أثبتت الدراسات التى قام بها فروم Vroom ومسان Mann(١) أن هناك رضا بين المرؤوسين وارتفاعاً ملحوظاً فى روحهم المعنوية فى ظل القيادة الديموقراطية، بينما وجدا رضا أقل وإنخفاضاً فى الروح المعنوية تحت ظل القيادة الدكتاتورية.

وفي ضوء ذلك تكون القيادة الديموقراطية أكثر فعالية عن غيرها في المواقف الآتية:

١- عندما يكون القائد خبير في مجال المشكلة.

٢ - عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه.

١ - د. حسين عبد الحميد رشوان. الديموقراطية والحرية وحقوق الإنسان. ص ٢٥.

- عندما يكون لدى المرؤوسين معلسومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
  - ٤ عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.
  - ٥- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة .
  - ٦- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.
    - ٧- عددما يكون هناك اتفاق على الأهداف الناتجة.

وتأخذ المجتمعات البدائية بالنظام الديموقراطي، إذ يقوم ذلك النظام عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية Legal Status، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة، إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو المحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو والذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة صخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمتلل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقاً للشروط القانونية، فعندما يريد أن يحارب - مثلاً – أو ينظم بحثة أو صلة، أو يعلق على احتفال عام، يجب أن يحذر اجتماعاً لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين(١).

ويؤخذ على النظام الديموقراطى أن المشاركة تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التى يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كفاية فى حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديموقراطية القيادة من ناحية أخرى.

١- د. حسين عبد الحميد رشوان. البيئة والمجتمع - دراسة في علم اجتماع البيئة، ص ١٤٨.

وقد تبين أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديموقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديموقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

ويعاب على القيادة الديموقراطية بطؤها أحياناً في اتخاذ القرارات التي تنطلب حسماً وسرعة . كما أن هذه القيادة تفشل أحياناً إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسلولية ، وإذا كانوا من الجهلة ، ومحدودى الخبرة والمتعبين نفساً .

## ثانياً: القيادة الدكتاتورية/ الأوتوقراطية:

ويطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية ، ويغالى القائد فى ظل القيادة الدكتاتورية فى تقدير إمكاناته وقدراته ، ويعتقد أنه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة ، وتتركز السلطة واتخاذ القرارات فى يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين . فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه ، ولا يشرك معه أحد فى مباشرة وظيفته ، ولا يتسامح مع أى انحراف عن الأوامر التى يصدرها لمرؤوسيه . وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد ، وتوزيع الأدوار والمهام والمسئوليات التى يجب أن يقوم بها على كل فرد من الأفراد ، ولا يعطى أى معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل ، بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات العالية التى بجب عليهم إنباعها، ويبقى بعيداً عن الجماعة فى معظم الأوقات، وهو مصدر الثواب .

ويمتنع القائد الدكتاتورى عادة عن تفويض أى من سلطاته إلى المستوى الأدنى، لعدم ثقته فيهم وفي قدراتهم، وهم عليهم الطاعة وتدفيذ القرار، وبحيث تنتهى الأعمال عنده. ويت خذ القادة الدكت الوريون من سلطت هم أداة تحكم وضبغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل. وهم يستخدمون كل ما لديهم من وسائل الإجبار بالإلزام والتهديد لصمان السيطرة عليهم، وذلك بتوقيع أقصى العقويات إذا لزم الأمر، ويمتثل المرؤوسون خوفاً من العقاب، وليس تعبيراً عن رضاهم عن القيادة. وغالباً ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وفى هذا النمط من القيادة يتبع القائد سياسة السيطرة على تصرفات أعضاء الجماعة، ويتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجازهم العمل، مستخدماً فى ذلك كل وسائل الإجبار والإلزام لضمان استمرار هذه السيطرة . وهو بذلك يضمن طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة فى اتخاذ القرار أو حتى المناقشة وإبداء الرأى.

وفى ظل القيادة الدكتاتورية يتم إشباع حاجات القائد دون أدنى اهتمام بحاجات أعضاء الجماعة. وتعت القيادة الدكتاتورية يحدد القائد نوع العمل الذى يختص به كل فرد، ويشعر الأعضاء بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد، ويشجع القائد الاستبدادى على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته.

ويتدخل القائد الدكتانورى في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء ودقائق الأفعال. وعليه تتحقق الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأى، وهو مسا يؤدى إلى تعطيل قسدرة العساملين على الخلق والإبداع والإبتكار. وتعت هذا المناخ الاستبدادى لا تنمو العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، فتنخفض الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى انتشار العلاقات الإنسانية وتحقيق التكيف الاجتماعى بينهم، وهو ما يؤدى إلى احتمال انتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والأخاء.

وفى ظل القيادة الدكتاتورية قد يتم إنجاز أفراد الجماعة ابعض الأعمال بسرعة وبدون تأخير أو تأجيل، ولكن فى المدى الطويل تنخفض إنتاجية الجماعة، وتنخفض الروح المعنوية للأفراد، إلى جانب الافتقار إلى انتشار العلاقات الإنسانية وتحقيق التكيف الاجتماعي – كذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار والرضاء ويؤدى هذا إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميه من عقاب القائد، ويظهر كذلك السلوك العدواني التضريبي بين الأفراد، وانتشار المنافسة والصراع الشديد بين الأفراد، مما يؤدي إلى تمزق الجماعة وتصدعها.

ويزرع السلوك القيادى الاستبدادى الخوف فى نغوس الأفراد، فتنعدم الشقة بينهم، وينقلب سلوك الأفراد إلى ذلك السلوك الذى يتميز بالتزلف الشخصية القائد إتقاء لشره وتجلباً لعدوانه ويطشه مع كرههم الشديد له. ونتيجة لذلك يسود الأفراد الشعور بالإحباط، والقلق، وعدم الاستقرار، وحدة الطبع، وينعدم الوئام، وتضيع المحبة.

وتعتبر القيادة الاستبدادية معوقاً للإتصال الجيد، وكلما أمكن يكون بين أعصاء الجماعة من خلال القائد وتعت إشرافه وسيطرته . ومعظم الاتصالات في ظل القيادة الاستبدادية يكون من أعلى إلى أسقل، وتأخذ عادة شكل أدوار وتوجيهات وتحذيرات ومطومات(١).

والأوتوقراطية كلمة يونانية معناها حكم الفرد الواحد، حيث يحاول القائد الأوتوقراطي أو المتسلط أو الاستبدادي تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل مراحل صدم واتخاذ القرار. ولا يشترك معه أحد

١- انظر د. على أحمد على. العلاقات الإنسانية والعامة في المنشأة. ص ص ٧٥ - ٧٨.

فى مباشرة وظيفته. وبالتالى فهو لا يسمح المرؤوسين التابعين له بتقديم أى مبادرات أو مقترحات، أو حتى الاعتراض أو نقد القرار، بل الخضوع، والطاعة وتنفيذ القرار. وفي الغالب يلجأ القائد المتسلط إلى استخدام أساليب الإجبار والتهديد بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر. وعلى ذلك فالأوتوقراطية صورة من صور الدكتاتورية.

ويتميز هذا النوع من القيادة بأن استخدام القائد الأوتوقراطى لسلطاته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة؛ مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطى. فقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذرى الميول الدكتاتورية يتدرج في شدته بين نقطتين: يمثل إحداهما السلوك الأوتوقراطى المتطرف في استبداديته، وقد أطلق على هذا النوع من القيادة: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة Coercive or (coercive or عير عير المنطقة الثانية: المسلوك الأوتوقراطى غير المتطرف، وأطلق عليمه: القيادة الأوتوقراطيسة الصالصة أو الخيرة المتطرف، وأطلق عليمه: القيادة الأوتوقراطيسة الصالصة أو الخيرة

وفى ظل القيادة الأوتوقراطية يسود الجماعة نوعاً من الإحباط والقاق والتوتر، وانخفاض الروح المعنوية، وسوء التفاهم نتيجة عدم مشاركة المرؤوسين وكبت مبادرتهم، وبالتالى تزداد سلبية المرؤوسين، وعدم رضائهم عن القائد والعمل بالمنظمة وقد تدفعهم إلى ترك العمل فى النهاية، كما تحدث أزمة فى الجماعة إذا ترك القائد مكانه أو غاب قدد تؤدى إلى انحلالها.

فقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتوقفون عن العمل، أو يقالونه إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم، وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة. فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته، وعلى الممل معتمداً على سلطة مركزه وقوته وما يملكه من إمكانات ومؤثرات ووسائل سيطرة.

ورغم هذه الانتقادات، فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، وتحقيق إنتاجية عالية في المدى القصير.

ولا يعنى هذا التصنيف أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماماً فليس هناك قيادة ديموقراطية أو استبدادية مائة في المائة، وإنما هناك تداخل بين هذه الأنماط بشكل يصعب معه أن نصع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر. فهناك قيادة تتجه في سلوكها أكثر نحو إشباع الأساليب الديموقراطية، كما أن هناك قيادة يسود تصرفاتها قدر كبير من التسلط والاستبداد عند تعاملها مع التابعين. ولذلك فإن أشكال القيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطية.

وقد كشفت الدراسات ارتفاع مستوى العمال في ظل القيادة الديموقر الهية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى الأوتوقراطية أو الفوضوية . وتبين كذلك ارتفاع مستوى إنتاجية العمال في ظل القيادة المتمركزة حول العاملين في إنتاجيتهم عنه في ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج (١) .

## دَالثاً: القيادة الاستشارية ،

وتمثل القيادة الاستشارية حالة وسط بين القيادة الأوتوقراطية والديموقراطية، حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار، واتخاذ القرار بنفسه، ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشاركين سواء في إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء، ومقترحات الطول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوئها.

١- د. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، ص ٦٢.

وهذا النوع يعطى القائد فرصة أكبر التعرف على كل جوانب وأبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المرؤوسون.

وبالتالى يكون القائد كمتخذ للقرار فى وضع أفضل، حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين وإقناعهم بالقرار؟ ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم عند التنفيذ(١).

# رابعاً: القيادة الحرة أو الفوضوية :

وفى هذا الدمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهى غير موجهة، وتركز القيادة الحرف اهتمامها على حرية العامل فى أداء العمل والتصرف والحركة والأداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التى يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد الرسمى المعين فى ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية.

وفى ظل هذا الدموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة امرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة، وغير محددة. فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطى مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

ويتبع القائد فى هذا النمط سياسة الباب المفتوح فى الاتصالات... فالقائد الذى يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية فى الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأقكار التى يلتبس عليهم أمرها.

وفى هذا النوع من القيادة يختلف أسلوب القائد فى الإدارة من وقت لآخر، فهو لا يتبع بصغة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطي أو المشاركة، فقد يكون أوتوقراطيا في بعض الأحيان، أبوياً وأخا أكبر فى تعامله مع الآخرين

١ - د. إيراهيم إبراهيم بسيوني. إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية. ص ٤١٧.

أحياناً أخرى؛ مما يعنى أن الظروف قد تملى أسلوباً قيادياً قد يكون ملائماً مع العوقف.

ويؤخذ على هذا النمط من القيادة أن أسلوبه غير مجد فى التطبيق العملى، لكونه أساساً قائم على حرية المرؤوسين الكاملة فى العمل، ولأن القائد الذى يتبع هذا الأسلوب يمثل فى نظرهم القائد الذى يقود لكونه يلقى مسلولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم. كما يترتب على هذا اللمط تفكك الجماعة، طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت، وكذلك عدم تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى بعض الكتاب أن هذا الأسلوب القيادى له وجود فى التطبيق العلمى، وأنه يمكن أن يكون مجدياً فى ظل مواقف وظروف معينة تقتصنى تطبيقه.

#### خامساً: القيادة العسكرية:

القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في الجماعات الاجتماعية وملها الجماعات الاجتماعية وملها الجماعات العسكرية. فالمؤسسة العسكرية تحتاج إلى القيادة والصنبط والتوجيه والحزم أكثر من أي مؤسسة أخرى في المجتمع، ذلك أنها مسئولة عن واجبات الدفاع عن حرمة ومقدسات الوطن، والحفاظ على وحدته وأمنه وردع كل من تسول له نفسه الاعتداء على الدولة والشعب والأمة.

والجيش هو تنظيم رسمى يتميز عن غيره من التنظيمات الرسمية الأخرى في المجتمع بأن له ثقافة فرعية يطلق عليها الثقافة الفرعية العسكرية. والقوات المسلحة هي البوتقة التي تنصهر فيها كل فئات الأفراد على اختلاف خصائصهم وعاداتهم وتقاليدهم وثقافاتهم الفرعية، وتتفاعل هذه الفئات مع بعضها خلال فنرة طويلة نسبياً؛ مما يؤدى إلى اكتماب فئات العسكريين وبخاصة الفلاحين منهم – وهم يشكلون النسبة الفالبة

من المجندين - خبرات رعلاقات ومعايير جديدة لم يألفوها في حياة القرية.

وتنقسم القوات المسلحة إلى فئتين أساسيتين، هما: الفئة القائدة Leaders وهى الأقلية، حيث لا يستطيع المقاتلون أداء هذه المهام والمسئوليات الصعبة والخطرة دون وجود قادة يدفعون الرجال ويحثونهم على القيام بهذه الأعباء والواجبات الوطنية. أما الفئة الثانية، فهى الفئة التابعة Followers،

هذا وتتسم فترة التجديد التى يقصنيها الفرد بالقوات المسلحة بالديناميكية والحركة، فكثيراً ما يصنطر المجدد إلى السفر والانتقال والتحرك من مكان لآخر عبر مسافات تطول أو تقصر بشكل نسبى فى مختلف الظروف، كما تتاح له الفرصة – ريما لأول مرة – لزيارة المراكز الحصرية والمدن الكبرى، ويخاصة العاصمة والتردد عليها، والتعرف من خلالها على وسائل الاتصال وأجهزة الاعلام المختلفة كالسينما والمسرح والتليفزيون، إلى جانب الصحف والمجلات. هذا فضلاً عن وسائل المواصلات التى ربما لم يقع عليها بصره من قبل كالمترو والترام، مضافاً إلى ذلك الأماكن والمعالم الاثرية به كالتمائل في المدادين والأهرامات وأمر المهان، والقعة و

وهذا من شأنه أن يكسب الفرد سعة فى الأفق وتصور جديد للبعد المكانى والبعد الزمنى يختلف كديراً عن تصوره لهذين البعدين قبل أن تتاح له فرصة الالتحاق بالقوات المسلحة.

وقد يحدث البعض المجندين وخاصة القروبين نوع من الحراك الاجتماعي، وتزداد قدراتهم الاقتصادية نتيجة لالتحاقهم بأعمال مدنية؛ مما ينجم عنه إقدامهم على الهجرة من القرية وتركهم العمل بالفلاحة(١).

١- د. حسن الغولي - الآثار الاجتماعية الخدمة العسكرية على ثقافة الفلاحين المصريين ، من
 عن ١٤ - ١٥ - .

وقد قدم جينكينز Jenkins في عام ١٩٤٧ عرضاً لبحوث القيادة في المجالات الاقتصادية والحكومية والهيئات المهنية والعلمية والدراسية، مع التركيز على المجالات العسكرية.

واعتبر المارشال ووليم سليم Willian Slim القيادة مزيجاً من القوة والقدرة على الاقتاع والإكراه، تجعل الجنود يعملون ما تريده منهم حتى لو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المظلوب(١٠).

ويتسم القادة العسكريون بصفات مشتركة تسهم فى تمكنهم من كسب عقرل وقلوب المقاتلين، والتفاعل معهم فى صورة حية وجيدة، وحثهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، ونجاحهم وتعيزهم فى قيادتهم العسكرية.

وقد حصر أجيتون خصائص وسمات القيادة في المقدرة على التحكم في النفس والتكتيك والإشراف، واتباع الأوامر والالتزام بالواجبات والإخلاص.

ودرس فيدار مقدرة القائد على الإسهام في إمكانية، الاتصال بأعضاء جماعته، وفي رغبتهم في قبول توجيهاته. والجماعة المتماسكة في رأيه هي المماعة التي يشعر أعضاؤها بالانجناب نحوها والتي تخلو من مظاهر التربتر بين أعضائها. وانتهى فيدار في بحثه إلى أن القائد ترقى كفاية جماعته عندما تكون الجماعة متماسكة، وأن القائد في الجماعة غير المتماسكة لا يمارس تأثيراً عليها في انجاء ينعكس على كفاية جماعته(٢).

وتتمثل صفات القائد على وجه العموم في الكفاءة والشجاعة والذكاء المرتفع والحيوية الزائدة، وسلامة الجسم والعقل والحواس والتضحية في سبيل رفعة وعزة الجماعة والتواضع واللباقة في الكلام والإيمان المطلق بأهداف الجماعة، وكذلك المعرفة العسكربة، والقدرة الفنية.

١- انظر د. إحسان محمد الحسن. علم الاجتماع العمكري. ص ٢٠٤.

٢- انظر د. على عبد الرازق جلبي. علم اجتماع التنظيم. ص ص ١٤٠ - ١٤٧.

وتبدو وظائف القائد العسكري في الآتي :

١ - مسئولية القائد عن مرؤوسيه.

٧ - الوظائف التعبوية والقتالية.

٣- الوظائف الفنية التنفيذية.

٤- الوظائف الاجتماعية والتربوية.

٥- الوظائف الفكرية والأيديولوجية.

## سادساً القيادة الأبويسة ،

طبقت الإدارات الأسلوب الأبوى أو الانجاء التسامحي Benevalent في التعامل مع الأفراد، وذلك نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى. فانجهت الإدارة إلى دفع أجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال. واعتقد أن هذا الأسلوب هو الأفضل التعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة. ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوى، وفيه يتم المحافظة على الروتين، ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادى. ويعتقد القائد الأبوى أن السعادة والرضا للعامل تنبع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو نافع.

ويؤخذ على هذا النمط أنه يزرع عنصر الاستياء بين الأفراد نتيجة لعدم مشاركتهم فى القرارات. كما أنه ينظر إلى المزايا المادية على أنها جزء من المكافأة الشاملة التى يستحقونها. لذلك ينبغى على الإدارة أن تبحث عن وسائل أخرى لحفز العمال.

ومن المناسب وجود خدمات وحوافز تشجيعية في برنامج متكامل للأفراد، فهذا يؤدى إلى تخفيض معدل دوران العمل، وتقليل الصراعات والمنازعات، وتحسين رصا الأفراد، ولكن هذا لا يحفز الأفراد للمساهمة في إنجاز أكثر من الحد الأدني أو المستوى المتوسط للأداء.

وقد أشار علماء النفس إلى ذلك بقولهم: أن الإنجاز اليومى العادل يتلاءم مع الأجر العادل. ويعنى هذا أن الأداء الجيد أو غير العادى لا يتم من خلال القيادة الأبوية.

#### القيادة النسائيــة ،

أصبح الرئيس في تنظيم المصنع قائداً، بكل ما تحمله هذه الكلمة من معانى، وفي ضوء ذلك تحدد المفهرم الإجرائي للقيادة النسائية بالآتى: فئات الإناث اللاتى يقمن بالإشراف، وتبدأ من رؤساء الصف الأول للعاملين إلى أعلى سلطة في تنظيم المصنع، وهي تعتمد على نوعين من السلطة، هي: السلطة الإدارية والسلطة الموقفية(١).

ومع ذلك فإن تقاد المرأة المناصب القيادية قديم قدم التاريخ فغى الشرق أولى شعب اليمن بلقيس ابنة ملك سبأ. وكان كهانه وحكماؤه قد تنبؤوا بانهيار سد مأرب. وحين أعلن الملك أنه سوف يترك المدينة ويفر هارياً بحياته هو وأسرته ومن أراد من الأتباع المخلصين، قررت ابنته بلقيس عدم الهروب، وأعلنت أنها ستظل في سبأ لتعمل على إنقاذها مهما كلفها الأمر. وفر ملك سبأ مذعوراً تاركاً خلفه ابنته بلقيس، وقد دمرت مملكة سبأ تدميراً بشعاً.

وقد أعطى شعب سبأ بلقيس لواء القيادة، فصنحت حضارة عظيمة، إلا أنها وشعبها كانت تعيد النجوم والكواكب.

وكانت مملكة سليمان بن داورد عليهما السلام أعظم ممالك عصرها وقد حكمت بلقيس اليمن حكماً ديموقراطباً قائماً على مدهج الشورى. كما كانت تتحلى بالحكمة والعدل والذكاء. وقد تجلت ديموقراطيتها حين جمعت قومها كى تستشيرهم فى أمر الرد الواجب إرساله للنبى سليمان حين بعث إليها

١- انظر د. عاطف عمارة. أشهر ملكات في التاريخ. ص ص ٥ - ١١.

يرسالته التي ذكرها القرآن الكريم: ﴿ يَا أَيُهَا الْمَالُّ أَقْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونَ ﴾ (النمل: ٣٧) .

ونظراً لاقتناعهم بدورها السياسي العظيم الذي تؤديه من أجلهم، أجمعوا على تفويضها في التصرف باسمهم قائلين: ﴿ نَحْنُ أُولُوا قُوَّة وَأُولُوا بَأْسِ شَديد وَالأَمْرُ إِنَّيْكَ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ ﴾ (النمل: ٣٣).

وآمنت بلقيس، وسلمت لسليمان الطاعة، ودخلت مملكتها في دين الله ونبذت عبادة الكواكب والنجوم(١).

فقد نالت المرأة المصرية في العصر الفرعوني حقوقها بأنواعها المختلفة ، وتمتعت بمكانة مرموقة حتى وصلت إلى مرتبة الآلهة . وكانت إيزيس تبدو في كافة المظاهر الأنثوية الالهية ، وهي قرينة أوزيريس الذي نشرت إيزيس عقيدته(٢).

ومن أشهر ملكات مصر حتشيسوت، وهي من الأسرة الثامنة عشرة، وحكمت مصر حوالي عشرين سنة (١٤٨٦ - ١٤٦٨ ق.م)، وارتدت ملابس الرجال لتكسب الرأى العام، ووضعت لحية مستعارة على ذقفها في المناسبات الرسمية. ولقبت نفسها: بابن الشمس وسيد الأرضين، واستمر حكم حتشبسوت أكثر من عشرين عاماً، كانت خلالها داعية سلام، وناشرة حضارة، فأوقفت الغزوات، وأقامت أسطولاً تجارياً.

وعند قتل الملك دسفنن رع، فى ميدان الحرب، تولت زوجته الملكة دامح حنب، الحكم من بعده، وأخذت تشجع ابنها «كامى، على الحرب، كما أعدت ابنها الثانى وأحمس، لطرد الهكسوس.

١- انظر د. درية شفيق. المرأة المصرية. ص ٢٢.

٢- كريستيان ديروش نولكاور. المرأة الفرعونية. من ٢٠.

وفى عهد البطالمة حكمت كليوياتره مصر، ومانت فى يوم ٣٠ أغسطس قبل الميلاد، وكان عمرها ٣٩ سنة، عاشت منها ٢٢ سنة كملكة، و ١١ سنة فى علاقتها مع مارك انطونيو.

وفى آشور تقلدت سميراميس المملكة قبل ميلاد المسيح بأكثر من ٢٠٠٠ سنة . وأمرت سميراميس بشق الطرق وإقامة القصور، واتسع نطاق مملكة آشور تحت حكمها .

وقادت الملكة زينب أو زنوبيا مملكة مدينة وتدمره السورية وشعبها ، ونهضت ببلادها بعد مقتل زوجها أودناش في بداية النصف الثاني من القرن النالث الميلادي، وأعلنت زنوبيا أنها ستحكم باسمها وليس باعتبارها وصية على الورثة الشرعيين للعرش، وقامت زنوبيا بسلسلة رائمة من الإصلاحات، واهتمت بالآداب والقنون والثقافة، واهتمت بالعمران والتشييد فمهدت الطرق وأقامت المباني من المرمر ونشرت الحدائق والنفيل، واهتمت كذلك بتوسيع نطاق ممكتها فضمت إلى أراضيها مصر والقدس وانقدس وانطاكية ودمشق.

ورفع الإسلام مقام المرأة، وأقر لها حقوقاً، وجعل لها شأناً ملحوظاً في الحياة والشئون العامة والإدارة، بل أجاز لها تولية منصب القاضى، واشتركت في الحروب والجهاد. أما الولاية العامة في شئون الناس فتقع على عاتق الرجل والمرأة سواء بسواء ولعله دليل قوى على مزاولة المرأة لمقومتها المباسية .

يقول الشيخ محمد الغزائي في كتابه «السنة المحمدية بين أهل الفقه وأهل الحديث»: «يجب أن تتولى المرأة رئاسة الجمهورية ورئاسة الوزراء. ومسألة ولاية المرأة للحكم ليست من اختراعي، وإنما قال بها عدد من الأئمة بينهم ابن حزم، وإبن جرير الطبرى، فقد رأوا أنها يمكن أن تكون حاكمة أو قاضية، وإكدهم انفقوا على أنه لا يجوز أن تكون خليفة المسلمين، (١).

١- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم اجتماع المرأة، ص ص ٢١ - ٢٧.

وفى اوريا كان من أبرز النساء التى كان لها دور فى العصور الوسطى الملكة مارجريت ملكة النمسا والسويد والنرويج، والتى استطاعت توحيد شبه جزيرة اسكنديناوه، وانتصرت على منافسيها، ووضعت نهاية للتوسع الجرماني فى شمال أوريا، وتأمين صدود الدانمارك الجدوبية، ومانت مارجريت خلال الحرب عام ١٤١٢.

وفى أوريا الحديثة برزت ملكات إيزابيلا الأسبانية، وكانرين الروسية، وماريا تريزا النمموية. وفى انجلترا كان عهد الملكة اليزابيث، والملكة فكتوريا أكثر عهود انجلترا رخاء وديموقراطية.

وحتى وقت قريب شغلت مارجريت تانشر المرأة الحديدية في انجلنرا منصب رئيسة الوزراء عن حزب المحافظين، ولمدة أحد عشر عاماً، وقامت تاتشر بدورها بنجاح. وكانت عاملاً مؤثراً وفعالاً لسياسة الدولة في الداخل والخارج(١).

وفى آسيا تقادت السيدة الراحلة أنديرا غاندى منصب رئيسة وزراء الهند/ وكانت سيراما قو بندرانيكة أول زعيمة سياسية فى العالم، وأول رئيسة وزراء لدولة سيرلانكا بجزيرة «سيلان» ... والسيدة/ نظيربوتو رئيسة وزراء باكستان السابقة، وزعيمة حزب الشحب الباكستانى، والسيدة/ «خالدة ضباء» زعيمة الحزب الوطنى البنغالى فى بنجلاديش، وكذلك السيدة «حسينة مجيب الرحمن، زعيمة المعارضة السياسية فى بنجلاديش أيصناً. وأخيراً السيدة «كورازون اكينو، وئيسة الغلبين.

وفى بداية القرن العشرين وصلت المرأة فى مصر إلى أعلى المناصب الأكاديمية، فقد شغلت منصب رئيس قسم بعدد من الكليات الجامعية الطبية.

١- انظر سوزان عيد المجيد أغا. المرأة العاملة بين التطبيق والنظرية. ص ٧٨.

وهي الوقت الحالى شغلت المرأة أرقى المناصب الرئاسية والسياسية، فيوجد عدد من الوزارات برأسها سيدات، وأصبحت المرأة عصنوا بمجلس الشعب، ثم عصنوا في مختلف الأحزاب، ووصلت المرأة إلى مرتبة علمية كبيرة في المركز القومي للبحوث العلمية منذ إنشائه عام ١٩٥٥ . وفي مجال بحوث الاسكان والبناء نجد الدكتورة/ أميمة صلاح الدين رئيس مركز بحوث الاسكان والبناء، ورئيس جهاز التفتيش الفني على أعمال البناء. وحصلت الدكتورة أميمة على جائزة أكاديمية البحث العلمي في مجال الهندسة الانشائية عام ١٩٩٣ . وهناك كذلك د. هدى أبر الفتوح طلبة صقر رئيس مجلس إدارة الهيئة للتخطيط العمراني، أما الدكتورة/ فائقة الرفاعي وكيل محافظ البنك المركزي فتري أن الوظيفة العليا لا تغير طبيعة المرأة، ولكن لابد أن نفرق بين المرأة في عملها والمرأة في منزلها، وتري هدى أبو السعود مصدر أحد البنوك الكبري ورئيس اللجنة النقابية للعاملين أن المرأة الآن أصبحت أكثر قوة من الرجل، وهي تحكم صميرها وعقلها أكثر

أما المهندسة/ سناء البنا فهى واحدة من الشخصيات البارزة فى وزارة البترول. وهى تشغل درجة وكيل وزارة للشئون الفنية. وتعتبر المرأة الوحيدة التى تم ترشيحها للحصول على زمالة كلية الدفاع الوطئى وأكاديمية نصر العسكرية، وحصلت عليها بتفوق(<sup>(7)</sup>).

وشغلت المرأة حالياً جميع الوظائف الفنية: منيعة ومقدمة برامج ومخرجة . ومن هؤلاء نذكر من المذيعات: آمال فهمي وصفية المهندس، كما

١- هبة عمر (تصقيق) آدم وحواه يواجهان الفن نقلاً عن الأهرام العند ٢٧٣٧ بشاريخ
 ١٩٩٧/٢/٨

 <sup>-</sup> المِيْلِين رياض. دنيا المسرأة. نقلاً عن مجلة آخر ساعة العدد ٣٢٤٢ في ١٩٩٧/١/٧٩.
 من ٤٦.

شغلت المرأة المناصب العليا. فها هي سهير الإتربي ترأس جهاد التليفزيون، وتقود ١٢ ألف موظف وعامل في القطاعات المختلفة.

وصنف بعض العلماء أنماط القيادة إلى نمطين، هما: القيادة التي تهتم بالأفراد وتنمية العلاقات الإنسانية، ويركز القائد اهتمامه بالعاملين ويحيطهم بنظرة إنسانية، نظراً لأنه يعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية.

أما الدمط الثانى من القيادة فهو الذى يهتم بالإنتاج، حيث يركز القائد الهتمامه على مشكلات العمل والانتاج. ويصبح فى نظر مرؤوسيه لا يعنى العاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل.

وفى دراسة عن القيادة وأثرها فى الإنتاجية داخل مجتمع المصنع، تبين أن مستوى إنتاجية العمال يختلف تبعاً لاختلاف أنماط القيادة، واختلاف أساليبها فى الإشراف. فقد تبين ارتفاع مستوى العمال فى ظل القيادة الديموقراطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى، سواء الأوبوقراطية أو الفوصوية، كما كشفت هذه الدراسة عن ارتفاع مستوى إنتاجية العمال فى ظل القيادة المتمركزة حول العاملين عن إنتاجيتهم فى ظل القيادة المتمركزة حول العاملين عن إنتاجيتهم فى ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

#### تقسيمات أخرىء

ومن العلماء من صنف القيادة بحسب درجة اتصال القائد بأتباعه، ونوع ما يكون بينهم من اتصال وتفاعل إلى قيادة إقناعية يكون فيها القائد على درجة وثيقة جداً بأتباعه، وقيادة سيطرة يقل فيها الاتصال والتفاعل بين القائد وأتباعه، مثل قواد المؤسسات والقادة المتخصصين في العلوم والفنون المختلفة الذين يؤثرون في أقكار من قد لا يرون ولا يتصلون بهم من الناس، بل وفي أفعالهم كذلك. ومن العلماء من صنف القيادات على حسب الوسيلة التى يصلون بها إلى مراكز القيادة، فهناك القائد الذى نصب نفسه قائداً على جماعته بما يتميز من توكيد لذاته وعزم وتصميم، وهناك القائد الذى نصبته الجماعة وأقامته قائداً عليها بعد اختيار أعضائها له، ثم القائد الذى هو من قبيل المدير المنفذ الذى يدير الجماعة على هدى من التوجيه الذى توصى به قوة من خارج الجماعة.

وصنف بعض العلماء القيادة إلى قيادة مباشرة، والقيادة غير المباشرة. والقيادة المباشرة المباشرة Direct leadership هي التأثير أو التوجيه الذي يحدث عن طريق اتصال القائد وجها لوجه بأشخاص آخرين – تابعين أو المرووسين. أما القيادة غير المباشرة Indirect leadership، فهي التي يحدث فيها التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. وتضم هذه القيادة الأخيرة العلماء، والفانين، والكتاب، وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق على الآخرين.

ومن العلماء من صنف القادة على أساس ما لدى القائد من ميول واهتمامات عقلية ، ويمتد هذا التقسيم إلى ما لا نهاية ، حيث يمكن تقسيم القيادات إلى قادة للواحى العقلية والفنية والتنفيذية .

وصنف البعض الآخر من العلماء القيادة إلى نظريتين، هما: نظرية القيادة الموروثة ونظرية القيادة الموروثة إلى القيادة الموروثة ونظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادى ما هو إلا نتيجة مجموعة من السمات أو الخصائص التى نرجع إلى الجينات الوراثية الخاصة بالقائد، والتى انتقلت إليه من آبائه وأحباءه وهى توجد فى الأفراد منذ ولادتهم؛ مثل: الطموح، والابتكار، والعدالة، والأمان، والولاء، والعدارة – أى أن هناك أشخاصاً يولدون لكى يصبحوا قادة، وبالتالى هذا السلوك يسمى سلوك دلخلى أو موروث.

أما نظرية القيادة المكتسبة، فتقول أن السلوك القيادى يكتسب من خلال تعلم لفرد لكيفية التفاعل مع المنغيرات في البيئة المحيطة به، ومن العمل مع المجموعات والتفاعل مع أعضائها، ونتيجة ممارسة القائد لأعمال قيادة أفراد الجماعة، فهو يعمل على تعديل هذه البيئة بشكل يزيد من فرص استثماره في الحياة، والتائج التي يحصل عليها الفرد خلال ذلك السلوك.

ومن الملاحظ أن علماء النفى يركزون انتباههم على الشخصية، بينما يركز علماء الاجتماع، والاجتماع النفسى، والنفس الاجتماعى على أثر الجماعات فى تكوين شخصية القائد هذا ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذى يجمع بين الصفات الموروثة، وبين المهارات المكتمبة فى شئون القيادة.

وتقول النظريات المدينة أن مثل هذه الصفات يمكن اكتسابها بجانب الوراثة عن طريق العلم والتجرية أيضاً. وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد وجدت قبولاً من جانب الباحثين القدامي نظراً لتطابقها إلى حد كبير مع ما كشفته بعض التجارب العملية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إليها أهمها ما يلي :

١- فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل النائجة عن المواقف
 الإدارية المختلفة، والتي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

٢- عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة فى القادة يمكن الاعتماد عليها فى التصميم، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشتركة فى هؤلاء القادة.

ويضيف إلى ذلك العالم جولدنر Gouldner أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم، وغير المهم فصلاً عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تعيز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الصرورية لدعم شخصية هذا القائد كما أن تلك الدراسات نقوم لوصف نماذج السلوك الإنساني فقط ولا تقوم بتحليلها(١٠).

وقسم بعض العلماء القيادة إلى القائد التقليدى، والقائد الميسر. وتعتمد القيادة التقليدية على قائد ملهم ذى بصيرة ثاقبة يضع رسالة المنظمة – أو الدولة، ويصورها في رؤية مستقبلية. ومن خلال قدرته على تحريك جموع العاملين، أو المواطنين – تتحقق رؤية القائد. هذا وقد تحققت الكثير من الإنجازات في الدول والمنظمات في ظل هذا القائد التقليدي.

وقد اتجهت ،أدبيات الإدارة، أخيراً إلى التحدث عن قائد من نوع جديد هر القائد الميسر، وهو يلعب دوراً مختلفاً عن دور القائد التقيدى. فهو مغزول داخل نسيج المجموعة أو فريق العمل المعاونون له. وهو قائد لا يقوم وحده بتحديد الرسالة والهدف واتخاذ القرارات أو حل المشكلات أو إدارة الصراع بين أفراد الفريق المعاون له، وإنما هو قائد يشارك الفريق في هذه المهمة وييسرها لهم. وهو قائد من نوع جديد دوره الأساسي هو معاونة الأفراد والمجموعات على أن يصبحوا أكثر فعالية عن طريق تحسين العملية التي يستخدمونها في حل المشاكل واتخاذ القرارات. وعلى ذلك فالمهمة الأساسية Helping others مساعدة الآخرين على تعمل كيفية التطم Helping others.

وفى السنوات الأخيرة أخنت المنظمات فى التحول من فلسفة إدارية تستند إلى المفاهيم والقيم المرتبطة بوحدة الرقابة أو الرقابة من طرف واحد إلى الفلسفة التى تقول باشتراكية الرقابة، وفى الستينات والسبعينات بدأت المنظمات تستخدم مداخل الإدارة المشاركة، فهى تجعل العاملين أكثر التصاقاً

١- د. عبد الهادى الجرهرى و د. إبراهيم أبو الفار. إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجى، من ص ٣٠٠ - ٣٧١.

وولاء والتزاماً لمنظماتهم. فقد أعطى العاملون سلطات أكبر في عملية اتخاذ القرار، وفي تنمية وتطوير فرق العمل المدارة ذاتياً. ثم ظهرت فكرة «إعادة البناء»، وهي تركز على دور فرق العمل في القيام بالعملية بالكامل.

وفى نفس الوقت ظهرت فكرة المنهة شراكة، مع الموردين والموزعين والمستهلكين والمجتمع الذى توجد فيه المنظمة، فهى تؤدى إلى زيادة فعالية هذه المنظمات وفعالية الشركاء(١).

وصنف هاوس القيادة إلى أربعة أنواع، هى: القيادة الإنسانية، والقيادة المشاركة، والقياة الموجهة، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل، والنمط الأول مناقض للنمط الأخير فنمط العلاقات الإنسانية يؤكد على الأفراد باعتبارهم جزء من الإدارة، وعلى أهمية العلاقات بين الأفراد والروابط الإنسانية كأساس للإنتاج، ويهتم بالعاملين ومشاعرهم، ويستند هذا الاتجاء إلى أن طبيعة الإنسانية إنسانية اجتماعية، فهو على اتصال مع غيره من الناس مكوناً معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

فمنذ أن يستيقظ الإنسان في الصباح الباكر وحتى يهجع إلى مخدعه في المساء، وسواء خرج إلى العمل، أو بقى في المنزل، يجد نفسه في علاقات السانية اجتماعية بينه وبين والديه فتقوم العلاقات الوالدية، وبين الإنسان وزوجته علاقات تمكله من أن يسير في حياته كوالد يقدر المسلولية العائلية، وتربية الأطفال بالتعاون مع زوجته.

ويلتقى الفرد بأصدقائه، ويتعلم منهم الأخذ والعطاء، والتعامل الإنساني، وهو يقصني معظم وقته معهم في سرور واستمتاع، وتشده العلاقات معهم إلى شراء بعض الملابس الواردة حديثاً، وإن كان لديه ما يكفى... وقد بلجاً

۱- د. محمد صالح الحناوى و د. إسماعيـل السيد. قضايـا إداريــة معاصـرة. ص ص من ١٩٥ - ١٩٦.

لأحدهم طلباً للعون والمساعدة حين يواجه مشكلة من المشاكل. وبين الفرد وبعض التجار علاقات متنوعة عن طريقها يقضى حاجاته معهم.

ويعمل الأفراد مع بعضهم البعض فى جماعات منظمة لتحقيق أهداف معينة. وبين الفرد وزملائه فى العمل علاقات عن طريقها يقوم بأعمال معهم بروح من التعاون.

وتحدث هذه العلاقات سواء كنا أطفالاً، أم بالغين، رجالاً، ونساء، رؤساء أو مرؤوسين دون استثناء. وهكذا نرى أن حياة الإنسان وأعماله ونشاطه في الدنيا ترتكز كلها على علاقات كليرة تريطه مع غيره، وإذا ما ساءت هذه العلاقات أو اضطريت، فإن حياة الإنسان تضطرب بالتالى، ويواجه كثيراً من المشكلات المختلفة التي تعطل نشاطه، وقد تعرضه للعلل والأمراض.

وفى ضوء ذلك عرف ويليام كلباتريك العلاقات الإنسانية بأنها أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها(١).

أما النمط المشارك فيهتم بأخذ آراء العامين قبل اتخاذ القرار، والنمط المهتم الموجه يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم، والنمط المهتم بالإنجاز هو الذي يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدرتهم.

ويضيف هاوس أن النمط الإنساني في القيادة يؤدي إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين، حينما يتميز العمل أنه مثير للتوتر والإحباط. وملوك القائد وتصرفاته هنا تعوض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسة.

ويؤدى نمط القيادة بالمشاركة إلى دافعية ورمنا عالى لدى المرؤوسين حين يتميز العمل بالغموض، وتحديه لقدرات الفرد، وحينما يكون المرؤوسون

١- د. حسن آدم وأنور عامر. علم الاجتماع التعليمي. ص ١٠١.

ذوى نزعات للاستقلال. يشير الموقف هنا إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم، ويتأتى ذلك من خلال المشاركة.

ويؤدى نمط القيادة إلى دافعية ورضا عالى لدى المرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً أو صعباً، وحينما يكون المرؤوسون منطقين وغير مبادئين. ومحتاج غموض العمل، وانفلاق العمل، وانفلاق المرؤوسين إذن إلى توجيه القائد لهم لإجلاء وتوضيح العمل وإرشادهم للأداء. أما نمط القيادة المهتم بالإنجاز فهو يؤدى إلى دافعية ورضا عالى المرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً وغير متكرر. ويمكن أن يثير هذا العمل المرن اهتمام القائد بالإنجاز ووثقته في قدرات المرؤوسين وحماسهم.

وصنف بعض العلماء القيادة حسب عدد من يقوم بهذه الوظيفة. فقد يقوم بالقيادة عدة أفراد – أى أنه داخل الجماعة الواحدة قد يكرن هناك عدة قادة، كل منهم يعمل فى ناحية من النشاط. وقد يكرن هناك قائد يعمل فى المسائل الخاصة بالأنشطة الجديدة، أو وضع الخطط، أو تصديد الخطوات الواجب إنباعها لإنجاز مهام الجماعة. وقد يكرن هناك قائد يختص بالأنشطة الاجتماعية داخل الجماعة ليجعل منها مجموعة راضية بشخصيته وذكائه، وبذلك يساعدها فى إيجاد التماسك بين أعضائها، وهو بذلك يعتبر قائد اجتماعي غير رسمى.

وقسم ريدل Redl القادة إلى:

١- قائد من النوع الأبوى نتقبله وتقدره الجماعة كما تتقبل قيمه وآراءه.

٢- قائد يتفهم ويتجاوب مع احتياجات الأعضاء والجماعة.

٣- قائد مستبد يستخدم الجماعة لإشباع احتياجاته الذاتية.

٤- قائد من النوع المركزي لا يتوحد معه أعضاء الجماعة ولكنه موضوع
 حب الجماعة.

- قائد مركزي لا يتوحد معه أعضاء الجماعة، ولكنه موضوع كراهية
   وعدوان الجماعة.
- ٦- القائد المنظم لا يكون موضوع حب الأعضاء ولاكراهينهم، ولكنه يتيح
   لأعضاء الجماعة الفرصة للتعبير عن رغباتهم غير المستحبة وتبعاً لذلك
   يحتل مركز القيادة في الجماعة.
- ٧- القائد البطل. فهناك بعض الأعمال التى تعتقد الجماعة فى صحتها بيد
   أن الجماعة لا تملك الجرأة والشجاعة على القيام بها، فيقوم القائد بهذه
   الأعمال.
- ٨- القائد السيء، وهو الذي يسبب للجماعة عدوى انفعالية ينجم عنها ما
   يسميه «ريدل» بالتسم النفسي الجماعي.
- ٩- القائد المثانى، وهو الذى يساعد الجماعة على تقبل الواقع غير
   الاجتماعى بالقيمة الاجتماعية.

ورضع اتبزيوني(١) عدة تصنيفات توضح طبيعة وسائل المنبط وعناصر القيادة داخل التنظيمات، وذلك في ثلاث مقولات تحليلية (فيزيقية ومادية ورمرية (Physical, Material, symbolic). فالتهديد باستخدام الجزاءات الفيزيقية له بالضرورة مؤثرات فيزيقية على الفرد، أو العنصر المقصود. فالضبط الذي يقوم على أساس تطبيق الوسائل الفيزيقية يتميز بالقوة القهرية Coercive Power، والمكافآت المادية، والحصول على الأشياء الرمزية (النقود مثلا) توضح طبيعة الوسائل المادية من أجل تحقيق أغراض التنظيم، وهذا ما يسمى بالقوة اللفعية.

أما الرموز الخالصة فتستخدم من قبل ممتلكيها بعيداً عن التهديدات الفيزيقية أو المكافآت المادية، لأنها تشير إلى ما يسمى بالرموز المعبارية

<sup>1-</sup> A. Etzioni, op. cit. 59.

Normative Power ، وتشمل رموز المكانة والهيبة، وتتصمن أيضاً الرموز الاجتماعية الحب والكراهية . فاستخدام الرموز من أجل تحقيق أغراض الضبط تستعمل كوسائل تصنيفية سواء كانت اجتماعية أم معيارية أم اجتماعية معيارية . فالقوة المعيارية تستخدم من قبل المراكز العليا لصبط العناصر من المستويات الدنيا، أو تظهر بشكل مباشر في العلاقة بين رئيس الموظفين وموظفيه . فمعارية القوة الاجتماعية تستعمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة . وباختصار فإن استخدام تصنيفات القوة القيادية وتحليل أغراضها يوضع أن اللقوة نتائج مختلفة تظهر في حدود طبيعة النظام السائد داخل التنظيم نفسه .

# الفصل السابع القيادة والحرب النفسية

يقول الجنرال شارل ديجول: دلكى تنتصر دولة ما فى حرب ما عليها أن تشن الحرب النفسية قبل أن تتحرك قواتها إلى مبدان القتال. وتظل هذه الحرب سائدة لهذه القوات حتى تنتهى من مهمتها،

والحرب الدفسية هي الاستخدام المخطط من جانب أفراد وجماعات أو دولة أو مجموعة من الدول في وقت السلم أو الحرب للدعاية وغيرها من الإجراءات الإعلامية الموجهة إلى جماعات عدائية أو محايدة أو صديقة للتأثير على آرائها وعواطفها ومواقفها وسلوكها بطريقة تعين على تحقيق سياسة وأهداف الدولة أو الدول المستخدمة (١).

وقد ارتبط اسم الحرب النفسية بعلم النفس بسبب استنادها إلى قواعد ونظريات علم النفس، وتعرف الحرب النفسية بأنها: ننسيق مستمر للقرارات السياسية والعسكرية والاقتصاية مع المبادئ النفسية المبنية على دراسة المعليات النفسية.

والحرب النفسية هي إحدى الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها الأفراد والدول في تحقيق أهدافها المرجهة إلى الفكر والرأى والعقيدة والانجاء والشجاعة والدفقة والإرادة والقيم والأخلاق والعزيمة والإصرار على القنال. وهي أقل أنواع الحروب تكلفة وأقلها إراقة للدماء، ولكنها في نهاية المطاف لا تقل تأثيراً عن الحرب العقلية في الوصول إلى فرض الإرادة على الخصم، ذلك أن الحرب النفسية تستهدف تدمير العنصر البشرى الذي يدير آلة الحرب من الداخل واستدراجه إلى فقدان الرغبة في القتال والانسحاب من الصراع،

١- انظر صلاح نصر. الحرب النفسية معركة الكلمة والمعتقد، الجزء الأول، ص ٩٠.

وبذلك تصبح غالبية عناصر القتال للخطم مشلولة وعاجزة مهما بلغت درجة كفاءة وحداثة مواقعها.

وتوجه الحرب النفسية نشاطاتها ضد الخصم وحلفائه بهدف تحطيم معنوياتهم، وقتل إرادة القتال فيهم لتسهيل تحقيق الأهداف العسكرية، أو على الأقل تعطيل نشاطاتهم المؤثرة(١).

كما تهدف الحرب النفسية إلى إحداث الفرقة بين صفوف العدو وزعزعة إيمانه بمبادئه ومعتقداته وأفكاره وخفض قدرة العدو القدالية بإضعاف روحه المعنوية وزعزعة معتقداته التى يؤمن بها، والتشكيك في قدرة العدو على تحقيق النصر في حالة نشوب القدال، مع تهيئة جماهيرهم للوقوف ضد فكرة الحرب، ويث الرعب والخوف في قلوب قوات العدو المحاربة، وحملهم على الاستسلام والفرار، ويث روح التذمر والتمرد بين جنودهم.

وتسعى الحرب النفسية نحو كسب العدو فكرياً، ودعم المكاسب فيما احتل من أرض العدو، وإظهار أن قضية العدو خاسرة، واستغلال الفكرة التى تزعم أنه لا جدوى من المقاومة، واللعب بنفسية الشعب والقوات المعادية، ورفع معندويات العناصر الموالية في أرض العدو حتى يحين الوقت المناسب لاستخدامهم.

وتعمل الحرب النفسية على الخداع والتمويه الاستراتيجي، وتشجيع الآمال الزائفة، والتقليل من شأن انتصارات العدو، والتهويل من شأن هزائمه.

وتعمل الحرب النفسية كذلك على كسب التأييد والرأى العام العالمى، وتنمية الاحتفاظ بصداقة الدول الطيفة، والحصول على صداقة الدول المحايدة، وإظهار عدالة القضية التي تقاتل من أجلها.

١- د. حسين عبد العميد أحمد رشوان. الملاقات الاجتماعية في القوات المسلحة - دراسة في
 علم الاجتماع المسكري. ص ٣٢.

وتهدف الحرب النفسية أيضاً إلى المحافظة على روح الفتال في الشعب وتنميتها، ورفع معنويات السكان المدنيين، وتوجيه أفكار الجمهور لتقبل فكرة الحرب وما قد ينتج عنها(١).

وتعتمد الأجهزة المختلفة في التخطيط الاستراتيجي للحرب النفسية على رجل الدعاية الذي يجب أن يتمتع بعدد من المهارات والمؤهلات الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافه من الحرب النفسية، نذكر منها:

- ١- وصوح الرؤية لأهداف الدولة أو المنظمة.
- ٢ معرفة واصحة بالأبعاد السياسية المحيطة، والتي تتخذ في ظلها
   القرارات القومية المصيرية.
- ٣- معرفة جيدة بالإجراءات العسكرية والعمليات الحربية مع فهم كافة فنون
   الحرب حتى يمكن الاعتماد على أنسب فنون الدعاية الملائمة.
- ٤- معرفة تفصيلية بطبيعة الجماعة المستهدفة من الحرب النفسية من كافة الجرانب (المعتقدات) القيم، الاتجاهات، المشاعر، الحادات، التقاليد، الخصائص البدنية والنفسية للأفراد، طبيعة مسرح العمليات أو المنطقة الجغرافية التي توجه إليها الدعاية.
  - ٥- معرفة مهنية بوسائل الإعلام السائدة وطبيعتها وكفاءتها.
- ٦- فهم لمبادئ السلوك الإنساني وعلم الاجتماع والداريخ والأجناس والعلوم السياسية.
- ٧- فصاحة في التعبير مع قدرة على استخدام الألفاظ لتحقيق التأثير المستهدف(١).

١- د، مختار حمزة. أس علم النف الاجتماعي. ص من ٢٥٥ - ٢٥٦.

Paul M. A., Linebarger, Psychological warefare, Ed 2, pp. 99 - 103.

٨- اتقان اللغة الأجنبية، وخاصة لغة الجماعة المستهدفة من الدعاية.

٩- القدرة على الابتكار بأن يكون مبدعاً ذا خيال خصب وقدرة على
 التخيل والتفكير الموضوعي المتعمق.

١٠- أن يكون مقدراً لإمكاناته واعياً بقدراته فاهماً بالجماعة المستهدفة مراعياً القيود المختلفة، والصعوبات التي تواجه عمله – فمثلاً – لا يجوز أن تستخدم للحرب النفسية الإذاعة في الأماكن التي لا تعرف أجهزة الراديو، ولا يجب أن توزع الهيئة التي تتولى الحرب النفسية الكتيبات والنشرات على الناس الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، ولا يجب أن توجه معلومات أو بيانات للجماعة المستهدفة لا تلقى قبولاً لديها.

والحرب النفسية قد تكون هجومية أو دفاعية أو هجومية ودفاعية في آن واحد. ففي حالة الدفاع يستعين بها القائد لتغرس لدى مرؤوسيه صفة الإصرار والتماسك والصلابة والعزيمة لتحقيق أهداف الوحدة ووضع التدايير المختلفة لمحارية وسائل الإمداد، والعمل على الحفاظ على الروح المعنوية للأفراد ودعم القوات الصديقة والدفاع عن وجهة نظرها، مع السعى لجذب المحايدة.

وفي الهجوم يستخدمها القائد من أجل إرياك العدو وضعف وزعزعة قواته وخفض الروح المعنوية بينها والتأثير على إيمان أفراده بالمبادئ والمعايير والأهداف، فهو يلوح باستخدام الأسلحة السرية الجديدة أو أسلحة الدمار لإحباط عزيمة الخصم، فضلاً عن التأثير على الجبهة الداخلية وإرباك قيادات العدو والسيطرة على إرادته، وتحويل آراء أفراده ومواقفهم.

والحرب النفسية هي حرب شاملة لا تعتمد على محدات عسكرية وأسلحة مادية، بل إنها توجه إلى الفكر والعاطفة والوجدان وتؤثر في السلوك. وهي حرب متصلة ومستمرة في زمن الحرب والسلم، كما أنها توجه وتتغلظ في شئون الدولة ومرافقها المختلفة سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

وغسيل المخ Prain - warh وقصد وسائل الحرب النفسية. ويقصد بغسيل المخ إعادة تشكيل التفكير Thought reform ، وهو عملية تغيير الإنجاهات النفسية، بحيث يتم هذا التغيير بطريقة التفجير، وهو محاولة توجيه الفكر الإنساني أو العمل الإنساني صند رغبة الفرد، أو صند إرادته أو صند ما يتفسق مع أفكاره ومعتقداته وقيصه، إنه عملية إعادة تعليم أو صند ما يتفسق مع أفكاره ومعتقداته وقيصه، إنه عملية إعادة تعليم الإيمان بتقيضها . وهو عملية تحويل الإيمان أو العقيدة إلى كفر بها، ثم الإيمان بتقيضها . ولمل استغل المشتغلون بالحرب النفسية دراستهم لعلم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي والعلاقة بين علم وظائف الأعضاء وسيطرتها على المخ.

## ويلخص براون Brown طريقة غسيل المخ فيما يلي :

عزل الفرد اجتماعياً في مستشفى أو معتقل أو سجن، ومناداته برقم وليس باسمه، واستغلاله مؤثرات الجو والجوع والتعب والألم والأساليب الأخرى مثل الصدمات الكهريائية واستخدام العقاقير المخدرة، وهذه تضعف قدرة الفرد على التحكم في إرادته، وخلق عصاب موقفي، واستخدام جهاز كشف الكذب، وجعل الفرد في حالة من الاعتماد الكامل على الآخرين كما لوكان طغلاء وإصعاف الفرد عن طريق تقليل ساعات نومه، أو الحرمان منه، ونقص الغذاء أو الحرمان منه، وحرمانه من العلابس الكافية المناسبة، واستخدام كل ما من شأنه أن يجعل الفرد في حالة اكتئاب شديد غير قادر على القيام بأى نشاط، وإشعاره أنه تحت ضبط تام، وخلق حالة يصبح الفرد عندها متلهماً إلى الخلاص، وإقناعه أنه متهم بتهمة خطيرة لكنها غامضة عندها متلهفاً إلى الخلاص، وإقناعه أنه متهم بتهمة خطيرة لكنها غامضة ولابد أن يعترف بها ويقرر أنه مخطئ ومننب، وتنمية الإحساس بالذنب

ومعاييره السلوكية السابقة حتى يتبرأ منها، والقضاء على أى ولاء لماضيه، وتعريضه للمرض والوصول إلى حالة ايكام فيها نفسه،، أو تظهر عليه أعراض مثل هذه الهلوسات والأوهام.

ويأتى بعد ذلك دور اللين والهوادة والتساهل والرفق والاعتدار عن المعاملة السابقة وإظهار الصداقة. ومن خلال ذلك يحمل الفرد على مزيد من الاعترافات، وتزداد الصغوط لكى يعترف وبعترف.

يبدأ بعد ذلك إقناعه عن طريق المقابلات الشخصية بوجهة النظر والأفكار المراد غرسها، ويلى ذلك مرحلة اعتراف نهائي.

والتكتة من أساليب الصرب النفسية، وهى تمس نظام الحكم والنظام السياسي والاقتصادي وبعض جوانب الحياة واستخلال ميل الشعب إلى الفكاهة في ترديد ونقل النكتة التي تترك أثراً بالغ السوء على روح القتال لدى أفراد القواد القواد القواد الشعب.

وتتلخص أساليب مقاومة الحرب النفسية التي يقوم بها العدو في الآتى:

الاستمرار في رفع المعنويات داخل الوحدات المسكرية وبين المدنيين،
 وكشف دعاية العدو وتبصير الشعب والقوات المسلحة بأنها دعاية، وهذا يفقدها مفعولها. ومن ثم يجب أن لا تروعنا دعاية العدو.

٢ - سرعة إعلان ونشر الأخبار الصحيحة مهما كانت مريرة حتى لا تحور أو يبالغ فيها بمعرفة العدو وعملائه.

٣- منع تسرب أي معلومات إلى العدو.

 ٤- يجب العمل على رفع روح القتال والوقاية ضد الحرب النفسية، وهنا يأتى دور التوجيه المعنوى، ويتم التوجيه المعنوى بعدة وسائل، منها:
 اللقاءات المستمرة بين القادة والجنود فكرياً وتدريبيا، وتأكيد تحقيق النصر في كل مناسبة. ويهدف التوجيه المعنوى إلى رفع الروح المعنوية، وغرس الروح الوطنية والتفاني والولاء للدولة، وإثارة الكراهية والروح العدوانية تجاه العدو، وإزالة الخوف من العدو، ومن الأفراد والجماعات بالثقافة السياسية، والعمل على رفع مستوى التدريب الإنساني والمساواة ومراعاة حقوق الفرد وواجباته، وتقوية الرابطة بين الفرد وسلاحه، وتقمية الوعى الديني، وإمداد الأفراد والجماعات بالثقافة العامة.

العلم والمعرفة يمكننا أن نحمى تراثنا من الفساد الذي يحاول العدو
 إدخاله إليه.

وقد أدرك الإنسان بحكم فطرته أهمية الحرب النفسية واستخداماتها في صراعات منذ بدأ الخليقة، وأقدم العصور، وذلك منذ عرف قادة المعارك أهمية الروح المعنوية وإضعافها وخلق صورة معينة من صور الارتباك التي تخلق عدم الثقة بالنفس والإيمان مقدماً بالهزيمة.

وكانت أولى مظاهر الحرب النفسية لدى الإنسان هى استعراض القوة الجسدية واستخدام لهجة الوعيد والتهديد، ويقول المخطط الحسكرى الصيئى (صن تزو)، وهو أول من كتب عن الحرب النفسية قبل الميلاد: «إن أعظم درجات المهارة هى تحطيم مقاومة العدو دون قتال».

ومع نطور العلاقات الإنسانية والاجتماعية استخدم الشعراء والخطباء الهجاء والشتائم والسباب للتقليل من شأن ومعنويات عدوهم.

واستخدمت العسكرية الإسلامية الحرب النفسية الهجومية. فقد أمر الرسول تش جيشه بإشعال الذار حتى تراها قريش وتعرف كثرة جيش المسلمين وأن لا قبل لها به؛ مما كان له أثره في حسم المعركة قبل أن تبدأ. ومن ضروب الحرب النفسية الشهيرة في التاريخ تلك الأساليب التي استخدمها القائد التترى قائد قبائل المغول (جنكيز خان) في القرن الثالث عشر، وقد تقدمت قواته حتى وصلت هنغاريا - وبوهيميا على مدى عشرين سنة، فقد كان يستقبل أعداء ويريهم أفضل أسلحته وأقرى جنوده وأخشنهم وأشدهم قوة وضراوة وأشجع قادته، ويبهرهم بانضباط جيشه وطاعته لقادته، فيرجع أولئك الجواسيس إلى بلادهم فيصفون ما شاهدوا، ويرددون ما سمعوا ويكونوا بذلك سبباً في إرهاب جيوشهم وإدخال الخوف إليهم.

وقد أحاط جنكيز خان نفسه وجنده بهالة من صفات الوحشية والقوة والألقاب التي ترهب من يسمعها. وكانت رسائل التنار إلى أمرائهم رسائل إرهاب وإرعاب.

وكان جلكيز خان يرسل التجار إلى المناطق التى يعتزم غزوها ليرووا القصمص ويطلقوا الشائعات عن الدمار والإبادة التى حلت بالبلاد التى قاومت الغزو التترى، بل إنه غير اسم التتار إلى المغول. وهى كلمة تعنى الغزاة.

وقد استغل الأوربيون الحرب النفسية في حروبهم الاستعمارية إذ استغل الأسبان المعتقدات الدينية لقبائل الأزيتك Azetic لتسهيل غزو المكسبك وإبادة قبائل الهنود الحمر في أمريكا الجنوبية، إذ كان لتلك القبائل خمسة أيام نحس وشؤم في كل شهر، فهاجموهم في الأيام التي يؤمن الأزيتك فيها أنها أيام الشؤم، وفاجأ الأسبان الأزيتك بسلاح جديد هو «الخيل» التي لم تكن معروفة في أمريكا الجنوبية.

ولما كانت الحرب عند الأزيتك نوعاً من العبادة التى لا تجيز قتل العدو، بل لابد من أسره لتقديمه قرياناً للآلهة، فقد ترددت الأزيتك وعجزوا عن أسر الفرسان الأسبان؛ مما أعطى الأسبان فرصة لتأليب بالقبائل الهندية الخاضعة لحكم الأزيتك وتدمير حضارتهم واحتلال بلادهم.

وقام البريطانيون في الهند ببث الشائعات التي تزكى الأحقاد وتثير

العداوات بين الأديان والطوائف لتفقيت القوة الهندية، ثم شراء الذمم والرشاوي لتسهيل وترسيخ الاحتلال.

وقبل الحرب العالمية الثانية وخلال مراحلها الأولى كانت الحرب النفسية الهجومية. ولم تعد الحاجة قاصرة الهجومية من أنجح حملات الحرب النفسية الهجومية. ولم تعد الحاجة قاصرة على المقاتلين في المعركة أو المجندين في الحرب، تدفعهم عن المقاومة إلى الاستسلام، وتقنعهم بالهزيمة المؤكدة، فقد كان الألمان يروجون دعائياً لعظمة الجيش، وقوة وشجاعة الألمان، ثم لم يلبث هتلر أن أرعب أوربا من خلل استعراض جبوشه في المناسبات الرسمية، وهي تزحف في الميادين العامة في خطى واثقة موحدة، وأسلحة حديثة ألهبت مشاعر الألمان إعجاباً وفخراً بقواتهم المسلحة، وزرعت الخوف والرهبة في قلوب الخصوم.

وعند غزو الجيوش الألمانية لبلاد أعدائهم قامت الدعاية الألمانية باظهار براعة الجيش والطيران النازى في إلحاق الهزائم المزازلة للأعداء في وقت قياسى والتلويح بقدرة الألمان على إنزال الهزيمة المنكرة لكل من يقاوم تطلماتهم.

هذا ولم تعد الدعاية نقنع سكان الأراضى المحتلة تكسبهم لقصيتها وتخلق منهم الأنصار والأعيان، مباعدة بينهم وبين أعمال التخريب والتدمير، وما إلى ذلك من أوجه المقاومة، وإنما اصطلعت بمهمة أخرى، فانجهت إلى السكان، تكسبهم لقصيتها، سواء كان ذلك قبل القتال، أو إبان القتال، أو إبان القتال، أو إبان القتال، أو إبان

وبعد الحرب العالمية الثانية استمرت الحرب النفسية ضد الاتحاد السرفيتى السابق لمدة تزيد عن الخمسين عاماً متخذة أشكال الحرب الدعائية والاستنزاف الاقتصادى من خلال تصعيد سباق التسلح، ثم الاستنزاف

١- د. مختار حمزة. أس علم النف الاجتماعي. ص ٢٥٥.

العسكرى فى أفغانستان حتى انهار تماماً ورضخت شعويه لفكرة نبذ مدافسة الغرب على زعامة العالم(١).

وعن حرب اكتوبر 194٣ يقول كمال حسن على فى كتابه امشاوير العمره: أن عبد الناصر قد استقى معلوماته وملاحظاته من العدو الذى يعرف كيف بحشو كل سطر يكتبه بلغم مدمر من ألغام الحرب النفسية، ليحطم معنويات القوات المسلحة ومنباطها الذين يعلم عنهم تماماً أنهم لن يسكتوا عن الانتقام لاسترداد أرضهم واعتبارهم معاً. وطبعاً أفضل أسلوب كان يتبعه فى حربه النفسية هو إحداث الوقيعة بين هؤلاء الصباط وقياداتهم (٢).

١ – انظر عقيد م. ركن، سبأ عبد الله باهيرى نقلاً عن مجلة الدفاع. مجلة القوات السعودية السلحة، العدد ١٠٩، ديصمبر ١٩٩٧، ص ص ٤١ – ٥١.

٢ – نفس المرجع، ص ٢٦٤.

# الفصل الثامن عجز القيادة ومشكلات القيادة في مصر

#### عجزالقيادة

من نماذج تقصير القيادة فشلها في تحديد الأهداف. فإذا ما أصبح التنظيم مؤسسة ناجحة ومزودة لقوى تعمل للاحتفاظ بها حية، قد يتهرب الأفراد الذين يقودونها من مهمة تحديد أغراضها. وينشأ هذا التهرب جزئيا من العمل الذهني الخدى الخدا التنظيم وخارجه بما يترتب عليه من مطلوبات ومسلوليات.

التنظيم في عدة مستويات مؤثرة في التنظيم في عدة مستويات مؤثرة في انجاعات وتنبهات الأفراد وتحدد الأهمية النسبية للأنشطة الغنية وتوزيع السلطة والعلاقات مع الجماعات الفارجية وغيرها من الأمور. وعلى ذلك فإذا ما رغبت شركة كبيرة في تعديل دورها في المجتمع من التركيز الضيق على اكتساب الربح إلى الركيز على المسئولية الاجتماعية الكبيرة، فإنها يجب أن تستكشف مضامين هذا التحول لاتخاذ القرارات في مجال أوسع من الأنشطة التنظيمية. وفي هذه الحالة فإننا نؤكد أن مهمة بناء قيم خاصة وقدرة مميزة في التنظيم هي من الوظائف الأولى للقيادة.

بهذا المعنى يعتبر القائد أداة النكوين الهيكلى القيم الاجتماعية عارضاً نفسه كدليل لعملية يحتمل أن تحدث بوسائل أكثر خطورة وأكثر تعرضاً لحوادث الظروف والتاريخ.

ولا يعنى ما نقدم أن القائد حر فى عمل ما يرغبه، وفى تشكيل التنظيم حسب رغبته، وأنه مقيد فقط بنوع خياله وبقوة إرادته، ولكن المعرفة الذاتية تعنى معرفة القيود بالإصنافة إلى معرفة الإمكانيات. وقد يظهر تقصير القيادة في شكله الحاد حينما نخلط بين الإنجاز التنظيمي أو الكيان التنظيمي وبين النجاح الهيكلي الاجتماعي، فقد يفشل قائد التنظيم إذا سمح الإنجاز التنظيمي البحت في استغلال الموارد والاستقرار والشهرة لكي يصبح مقياساً لنجاحه، ولاشك أن الجماعة التي تقاد بإداريين ليست لديهم معاني واضحة للقيم الواجب بلوغها قد يفشلون كلية في الوقت الذي تصبح فيه هذه الجماعة كبيرة وأكثر أمناً.

وأخيراً يجب أن نميز بوضوح بين دور القائد في الهيكل الاجتماعي وبين قائد الجماعات الصغيرة، إذ أن مهمة الأخير هي تسوية العلاقات الإنسانية المتداخلة، وتسهيل الاتصال، وتحريك التفاني الشخصي، وإزالة القلق، فخبرته لا تتصل إلا قليلاً بالرضا، وهو أكثر اهتماماً بالأفراد بدلاً من السياسات، وأن إسهامه الرئيسي هو في تحقيق كفاية التنظيم. أما القائد الاجتماعي من ناحية أخرى، فهو يعتبر مساهماً كبيراً في تنشيط وحماية القيم.

وحين نفكر في القيادة، فإنه كثيراً ما يدور في أذهاننا العلاقة الشخصية، بين القائد والنابعين، وخاصة حين تنطوى على أجهزة سيكلوجية كالتحقيق الذاتي، ويقودنا هذا التركيز بعيداً عن دور القيادة في اتضاذ القرارات الخطيرة.

وتهدف وظيفة القائد السباسى سواء لأمة أو لجمعية خاصة إلى تحديد غايات وجود الجماعة، ولترسيم مشروع مميز ومعد لمواجهة هذه الغايات، وليتأكد أن هذا الترسيم يصبح حقيقة حية. وهذه المهام جميعها ليست روتينية، إذ أنها تستدعى في تقييماً مستمراً من ناحية القادة، كما أنها تتطلب قرارات خطيرة أثناء فترة زمنية طويلة.

# مشكلات القيادة في مصر

يمكن تلخيص أهم هذه المشكلات فيما يلى:

### ١- قيادة الأقدمية ،

يعتمد فى تعيين معظم القادة فى القطاع الحكومى، وفى القطاع العام بدرجة أقل فى وظائفهم القيادية على الأقدمية، وفى السنوات الأخيرة زاد الاعتماد على الأقدمية دون الكفاية والخبرة كأساس لاختيار القادة من مختلف المستويات القيادية.

وقد كان من نتيجة التركيز على الأقدمية فى اختيار القائد الإدارى أن وصل إلى المناصب القيادية أفراد لا يعرفون شيئاً عن فن القيادة ولا يملكون القدرات والمهارات والخبرات الواجب توافرها فى القائد الإدارى، ولم تعد الكفاية والخبرة والثقافة هى سبيل العامل للترقى إلى الوظائف الأعلى والوظائف القيادية.

ولقد كان عمداء الكليات يتبؤون مراكزهم عن طريق الانتخاب - لا التعيين، ومع أننى من أنصار الانتخاب - لا التعيين، إلا أن الغالبية من أعضاء هيئة التدريس الذين اختاروا فرداً منهم يكون عميداً ندموا على ما فعلوا. فقد افترى العميد الذي اختاروه، وقسى قلبه، فهو كالحجارة أو أشد قسوة، رجل سيء العشرة، بغيض الخاق، كثير الكلام في الغامني والمليان، لا يرضى بشيء، ولا يرضى عن شيء، لم يترك أحداً من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين أو العمال إلا وقد اقترف معه إثماً، فهو يقوم بأعمال الدف والفرقعة. لقبوه في الكلية بـ ، . . . . الارهابية، وقال عن أحد العمال أنه: يصلح أن يكون قائداً لوحدة عسكرية، لا عميداً لكلية. وحين خرجت إشاعة إعارته إلى دولة عربية، فرح الجميع، ولم يقل أحد فيه كلمة مدح أو ثناء، بل قالوا: سيرحمنا الله منه.

وأشارت إحدى الصحف إلى أن سكان إحدى المحافظات الساحلية يتحدثون عن عميد كلية تخصص في كتابة رسائل الملجستير والدكتوراه للضباط، وأحدهم حكم صنده بعشر سنوات سجن. وآخر حصل على إنذار حرمان من المناصب الرئاسية: رئيس قسم - عميد.

صحيح اللى اختشوا مانو! زعم صاحبنا أنه ينفذ القانون. طب وحيات ذمتك - إذا كان عندك ذمة - هل أنت تنفذ القانون؟ قد تكون قرأت فى القانون، ولكن العبرة ليست بالقراءة، وإنما بالفهم والإدراك والتفسير. وأنت لم تقرأ القانون، ولم تفهمه، ولم تدركه، ولم تفسره، أنت تسعى فقط نحر تحقيق مصلحتك الخاصة، فالمسألة هات وخذ.

يا راجل يا مفترى أتستبعد من يدرس مادة لمدة أكثر من عشرين عاماً، وله فيها مؤلفاً طبع في عامها لسادس مرة، وتمت الطبعة الثامنة منذ سنوات، وتأتى بوكيل إحدى الكليات بدلاً منه. يقول البعض: أن من أنيت به قريبك، ويقول البعض الآخر أن ذلك تم من أجل تبادل المصالح، فأنت تنتدبه المتدريس في كليتك، وهو ينتدبك المتدريس في كليته، أو لمناقشة رسائل الماجستير والدكتوراه، ويقول آخرون: أن ذلك تم لمجرد التباهي بأن من يدرس في كليتك وكلاء الكليات وعمداؤها حتى لو كانوا غير متخصصين في المادة.

والمهم حضر الوكيل مرتين في العام. قال للطلاب في المرة الأولى: أنا لا أعرف شيئاً في هذه المادة، وسأقرر لكم كتاباً. وفي المحاضرة الثانية والأخيرة، قرر كتاباً طلع - مثلاً -- في الحساب، والمادة لغة عربية. مثله في ذلك نماماً كالمتخصص في التصميم المعماري، ويقوم بتدريس علم السكان أو علم الاجتماع. وطبعاً فشل، ومثله أيضاً كالمتخصص في التصوير ويقوم بتدريس علم النفس.

بعد هذا الفشل الذريع صعب عليه أن يستدعى الأستاذ الأول، فأتى بأستاذ آخر، لقى استهزاء من الطلاب والأساتذة ورؤساء الأقسام لجهله المادة، فقرر أن يذهب الطلاب إليه في كليته بدلاً من ذهابه هو إلى كليتهم.

كل هذه الخطايا، ويقوم الرئيس الأعلى بتجديد الرياسة له فترة أخرى. نقول للرئيس الأعلى: ألا تعرف أنك بهذا التجديد قد أغلقت الطريق أمام دماء جديدة(١).

أيها السادة رؤساء الجامعات – فكروا مرة ومرة قبل إصدار قرارات التعيين في المناصب الكبرى، وتريثوا عند إصدار قرارات تجديد فترة العمادة، وتحرروا الأصول العائلية للعمداء، واستقصوا الأخبار عن بيئاتهم التي تربوا فيها - وهذا ليس بجديد، إذ يحدث بالفعل عند الالتحاق بكلية الشرطة والكليات العسكرية .

السادة رؤساء الجامعات - نقول: نعم للانتقال من طبقة اجتماعية إلى طبقة أعلى منها: من الوسطى إلى الوسطى العليا، أو العليا الدنيا - مثلاً. ولكن نقول: لا للانتقال من قاع المجتمع إلى القمة. فمن عاش في ظل تريية سيئة، وفي حرمان مادى ومعنوى، ينتج عنه سلوك قيادى غير سوى. نقول: كفى ابن البواب أو الجنايني أو العسكرى أو بائع بطيخ على عربة، كفاه أن يصعد إلى درجة رئيس قسم، أو وكيل، ولكن لا للعمادة، والتي ينبغى أن يكن شاغلها ابن ناس، تربى في ظروف مادية ومعنوية حسنة. وتذكروا قول رسول الله علموا أولاد السفهاء، (۱).

١- مقالة أرسلت إلى أ. محمود عطية رئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير جريدة أفاق عربية،
 ولم تنشر نقلاً عن: د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. أمنواء على الحياة الاجتماعية.
 من عن ٥٤ - ٥٦.

 <sup>-</sup> من مقالة للمؤلف نشرت بجريدة الرطن العربي، الحدد ٩٢ بتاريخ ١٩٦/١٠/١٨ نقلاً عن
 د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. أضواء على الحياة الاجتماعية. ص ص ٥٢ – ٥٤.

وها هو ابن البواب الذى أصبح رئيساً وقائداً فى منظمته، قبل قيادته ورئاسته، وعند بداية هذه المرحلة، كان إنساناً حلواً مهذباً، دمث الخلق، عف المسان. اتصل مرة بصديق له تليفونياً، فقال له: أنا فلان - دون ذكر ألقاب أو وظيفة. ووقف مرة فى شرفة حجرته، وشاهد أحد الزملاء، فبعث له قبلات عبر الهواء - قبلة وراء قبلة، وكان إذا دخل عليه مرؤوس تكلم معه دون تكليف، قائلاً إن منظمته وهيئته لن تتقدم إلا بالاستماع إلى رأيه وإيداء مشورته.

ولقد كان باعتباره رئيساً أن يكون قدوة، فلا ينهى عن منكر ويفعله، أو يأمر بمعروف وهو لا ينفذه. ولكن ما أن رسخت قدماه في الرئاسة حتى جحد وتنكر امن انتخبوه واختاروه رئيساً، وأصبح كالحصان الجامح لا يقدر أحد على كبح جماحه، فزاد نفوذه يوماً بعد يوم، وأسبوعاً بعد أسبوع، ويدى عليه التحجهم، والعنف، وطغى، وتجاوز الحد، وتوالت دواعى ارتكاب السيئات، وبانت نفسه الأمارة بالسوء، وجاز أن نطلق عليه ظالماً.

تكبر صاحبنا، وطاح فى الناس، وأصبح رئيساً متسلطاً، سفيها، تبدر عليه علامات الطيش والحمق والخفة، أفسد فى الأرض وخرج عن حد الاعتدال، فأسرف فى شهواته، وأسرف فى أطماعه، وأسرف فى عقابه للناس، وتمادى فى اعتدائه على حقوق الغير، داس على القيم والأخلاق، وسهل جداً أن يدوس على أعز الناس عليه.

#### ٧- القيادة بين الاستمرارية والتغيير،

يؤخذ على استمرارية القيادة طغيان صاحبها، وإصابته بالبلادة والغرور. يقول عز وجل في هؤلاء القادة الطغاة: ﴿ وَلاَ تَحْسَبَنُ اللَّهُ عَافِلاً عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالُمُونَ إِنَّمَا يُوَمِّ لَيُومٍ تَشْخَصُ فِيهِ الأَبْصَارُ ﴾ (إبراهيم: ٤٤)، فقد أهلك الله قوم نوح بالطوفان، وعاد بريح صرير عاتية، وفرعون وقومه بالغرق، وقارون بالخسف.

وفى العصر الحديث كانت النهايات السيئة لهتلر، وموسوليني، وشاوشيسكو فى رومانيا. وأهلك الله بعض الطغاة وهم أحياء سياد برى فى الصومال، وهيلا سلاسى ومنجستو فى أثيوبيا، ونورييجا فى بنما، وماركوس طاغية الغلبين، وشاه إيران طاغبة إيران.

ويعيب البعض هذه الاستمرارية في الأنظمة القيادية والرئاسية في العالم العربي. فالرئيس يبقى في موقعه، ولا يتركه إلا بالانقلاب أو الموت. حدث ذلك مع عبد الكريم قاسم في العراق. وفي سلطنة عمان قام قابوس بانقلاب أطاح بأبيه الدكتاتور سعيد بن تيمور. وفي السعودية اغتيل الملك فيصل بن عبد العزيز على يد ابن أخيه الأمير فيصل بن مساعد، وفي تونس أتى وزير الداخلية زين العابدين بن على إلى القصر الرئاسي، ومعه كونسلتو من الأطباء ليقرروا عدم صلاحية الرئيس بورقيبة للحكم وإحالته للتقاعد. وفي الجزائر طلب قادة الجيش من الشاذلي بن جديد تقديم استقالته وخرج من السلطة.

وفى مصر قام رجال ثورة ٢٣ يوليو بطرد الملك فاروق شر طردة. أما عبد الناصر فما كان ليخرج من السلطة بالأسلوب الديموقراطى واغتال خالد الاسلامبولى أنور السادات.

أعرف رئيساً وقائداً، كان في منتهى الحلاوة خلال الفترة من انتخابه عميداً في ديسمبر وحتى سبتمبر من بداية العام الدراسي التالى، ومع بداية العام الدراسي التالى، اعتبر نفسه القائد الأوحد، وقسى قلبه، وفسدت أخلاقه، وكشر عن أنيابه، وهبش في الناس، وقلب المعايير، وأصبح كالساطور يذبح الرقاب، وحطم صروحاً علمية أقيمت في عهود سابقة لعهده، ومع ذلك، وبعد انتهاء فترة رئاسته، جدد له رئيسه سئة أخرى، ثم سنة أخرى.

يقول قائل: ولا نرهبوا الطغاة، ولا تخافوهم، إنهم يقفون على حافة الهاوية دائماً. إنهم طغاة عنوا عنوا كبيراً، وجاوزوا الحد في الظلم والعدوان. هم يدعون أنهم أقوياء - نعم، ولكنهم لا يستطيعون أن يزعموا أنهم شجعان. وهناك فارق بين القوة والشجاعة. فالقوة تسلك طريق الخير أو طريق الشر، وقد تؤدى إلى الغطرسة والاستعلاء، والافتراء، واللامبالاة، والغرور، والاستخفاف، فهى طريق الطغيان، والحصول على القوة أمر ميسور وتأتى قوة الطغاة من خارجهم.

أما الشجاعة فتملك دائماً طريق الخير، وهي قرينة المروءة والشهامة. وتتوافر مسوغات الشجاعة والشهامة والمروءة في داخل الإنسان نفسه.

يقول الله سبحانه وتعالى لهؤلاء القادة الطغاة الذين يتسمون بالقوة دون الشجاعة: ﴿ وَمِن يَظَلُم مِنكُم نَدْقَه عَذَاباً أَلْيِماً ﴾ ولا يتركهم بلا عقاب في الدنيا حتى يأتيهم يوم القيامة(١).

#### ٣- سلب القائد الكثير من صلاحياته :

فقد القائد قدرته على النصرف فى العمل نتيجة كثرة القوانين واللوائح والنظم التى تحكم سلوكه. ولم يعد الكثير من القادة أحراراً فى اتخاذ القرارات التى يرونها مناسبة وضرورية، لأنهم فى ذلك محكومون بقدر كبير من النظم واللوائح والقوانين.

واذكر في هذا الخصوص أن المؤلف قد عرض عليه مرتين عمادة أحد معاهد الخدمة الاجتماعية العالية، ولكنه عزف عن تلك العروض لصعوبة قيادة تنوع من الأفراد، وصعوبة تلبية جميع رغباتهم واحتياجاتهم، ومواجهة قدراتهم ومعتقداتهم وأهدافهم، تجعلهم جميعاً في حالة تكيف ووفاق.

وعاصر ذلك قيام المرحومة شقيقته بعمل ناظرة ثم مديرة إحدى المدارس، وكانت رحمها الله تعانى من قيادة المدرسين والمدرسين الأول

١- من مقالة نشرت المؤلف بجريدة آفاق عربية، العدد ٣٣٩ تباريخ ١٩٩٧/١٧/٤ نقلاً عن
 د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. أضواه على الحياة الاجتماعية. من ص ٥٦ - ٥٨.

والوكلاء. فضلاً عما شاهده المؤلف نفسه من قيادة مشرفات التمريض ومعاناة البعض من قيادة من يتلوهن في الترتيب الوظيفي في إحدى المستشفيات.

#### ٤ - تعدد القادة وتضارب اختصاصاتهم :

ولقد كان من نتيجة زيادة العاملين المكتبيين في المنشآت، والرغبة في ترقيدهم إلى وظائف قيادية لكى يحصلوا على بعسض المزايا المادية والأببية أن ظهر في الهيكل التنظيمي للكثير من المنشآت وظائف قيادية ليس لها ما يبررها.

ولقد نتج عن تعدد القادة وتعدد المستويات الإدارية دون داع، تعطيل العمل والتنازع بين القادة لأن كلاً منهم يريد أن يثبت وجوده وذاته ولو بأساليب زائفة.

#### ٥- عدم وجود العمل الذي يملأ وقت القادة :

وهذا القول ينطبق على رئيس القسم ومدير الإدارة والمدير العام ووكيل الوزارة في القطاع الحكومي، إذ كثيراً ما نجد من بين هؤلاء من بشغل العمل جزءاً صئيلاً من وقتهم. وهذا يؤدى إلى هبوط في سلوك القائد وانخراطه في أحاديث تافهة أو هابطة مع تابعيه، مما يخفص من هيبته، ويشوه صورته في أعين تابعيه.

# ٦- عدم التنمية الستمرة للقائد :

فالقائد فى حاجة مستمرة إلى تنمية مستمرة لتطوير مهاراته وخبراته ومعلوماته العامة، وكذلك زيادة مهاراته السلوكية والإنسانية. ويقتصر تنمية بعض القادة الإداريين فى منشآتنا على حضورهم بعض البرامج التدريبية التى كثيراً ما تكون غير مدروسة وغير فعالة وتقتصر فى معظم الأحوال

على أسلوب المحاضرة دون غيرها من أساليب التدريب التي تصلح أكثر من غيرها من أساليب التدريب التي تصلح أكثر من غيرها في برامج تدريب وتنمية القادة الإداريين حتى يرى معظمهم أن ما يعرض في المحاضرات كذيراً ما يكون على حد قولهم ،كلاماً نظرياً، لا يمكن تطبيقه، أو مثالياً يجعلهم يغضبون ويسخطون على الأوضاع غير المناسبة التي يعملون في ظلها، ولا يملكون تغييرها.

وكثير من القادة لا يقرأ ولا يكتسب نتيجة لذلك معلومات أو خبرات جديدة تقيده في عمله القيادي. والكثير من القادة تقتصر قراءاتهم على بعض الصحف والمجلات، والحقيقة أن الكثير من القادة الإداريين في القطاع الحكومي أو في القطاع العام لا يجدون لديهم الدافع أو الحافز على القراءة والاطلاع، إذ كثيراً ما يتساوى القائد المثقف مع القائد غير المثقف.

#### ٧- إمكانيات القائد المحدودة في الإثابة والعقاب:

لا يمكن لأى قائد من ممارسة مسئولياته على وجه أكمل إلا إذا كانت لديه فرصة وحرية الإثابة للمجد والمجتهد من العاملين، والعقاب للمقعد والمسيء منهم، والكثير من القادة وخاصة في المنشآت الحكومية بشكون من أنهم لا يستطيعون في أحوال كثيرة منح موظف مكافأة سخية على عمل ممتاز قام به، أو فكر جيد طور به العمل الذي يقوم به، وفي الوقت نفسه لم يعد القائد في المنشآت الحكومية قادراً حتى على معاقبة تابعيه. فما أن يوقع عقاباً على أحد العاملين بسبب تقصير وقع منه حتى يتكاثر على القائد العاملون الآخرون يرجونه التجاوز عن هذا العقاب ورفعه عن الموظف. وعادة ما يستخدمون كلمة دمعلهش المردة دي، و ده راجل غلبان وظروفه وحشه، والصرب في الميت حرام، أو ددى أيام مفترجة والعفو واجب، وفي أحوال كثيرة لا يستطيع القائد أن يقف أمام هذا التيار من التوسلات أحوال كثيرة لا يستطيع القائد أن يقف أمام هذا التيار من التوسلات نظرهم ظالماً وجاحداً ومنخلةاً.

#### ٨- نقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى القادة ،

كلما ارتقى القائد إلى مستوى القيادة العليا كلما كان أكثر احتياجاً إلى المهارات الفنية، لأن عليه في المهارات الفنية، لأن عليه في هذه الحالة أن يوجه ويحرك سلوك ويحفز عشرات العاملين وغيرهم من الأفراد المتعاملين مع المنشأة دون أن يدخل معهم في علاقة أو اتصال مباشر، ودون أن يعرف غالبيتهم بصفة شخصية.

9 - قضاء القائد والمدير معظم وقت العمل في أعمال لا تنصل اتصالاً مباشراً بالقيادة ولا داعى لأن بضيع القائد الإدارى وقنه كله فيها. فمعظم وقت القائد والمدير المصرى يقضيه في كتابة أو مراجعة الخطابات والمذكرات، والتوقيع عليها، والتدخل في صغائر الأمور المتصلة بالعمل، بل إن بعض وكلاء الوزارات يقضون كل يوم بعض وقتهم في مراجعة كشوف الحصور والإنصراف... الخ، وأعمال يمكن أن يؤديها أي موظف صغير في العمل يفوض للقيام بها. وبعض القادة في مصر يشغلون قدراً كبيراً من وقتهم في حل مشكلات العمل البسيطة، والمشكلات التافهة التي قد يثيرها بعض العاملين. ويعتبر هذا كله مظهراً لسوء التنظيم وعدم وجود نظام جيد للعمل.

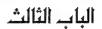
## ١٠- نقص دخل القائد في الحكومة والقطاع العام:

وذلك بالمقارنة بالدخل الذي يحصل عليه نظيره الذي يعمل في شركات الانفتاح الكبرى إذ يبلغ دخل القائد الأخير أضعاف ما يحصل عليه القائد في الحكومة والقطاع العام. وفي المدى البعيد قد يؤدى ذلك إلى جنب شركات الانفتاح الكبرى للعاصر القيادية المتميزة التي تعمل في القطاع الحكومي والقطاع العام. فهذه الشركات عادة ما تجذب إليها القائد الماهر والخبير والطموح والمثقف. وهذا يؤدى في المدى البعيد إلى قرب القيادات

المدرية والقادرة من الحكومة والقطاع العام إلى شركات القطاع الخاص الكبرى، مما يسبب مزيداً من التخلف والتدهور في إدارة المنشآت الحكومية ومنشآت القطاع العام. وهذا ما يجب مواجهته وعلاجه.

هذا بالإضافة لما يسببه نقصان دخل القائد فى الحكومة وفى القطاع العام من أثر سىء على سلوكه فى العمل وفى خارجه وفقدانه شعور الانتماء للمنشأة التي بعمل فيها(1).

ا - انظر د. على أحمد وآخرين. قضايا الملاقات الإنسانية في المنشآت مع التطبيق على بيئة
 الممل المصرية. ص ص ٢٣٣ - ٢٣٩ .



من هوالقائد؟ القائد الكفاء - دورالقائد - صنع واتخاذ القرار اختيار القادة وتدريبهم - الاتباع - بيئة العمل - خصائص التنظيم - القيادة - القائد - المنور - النفوذ - الزعامة - الرئاسة

# الفصل التاسع من هو القائد ؟ - القائد الكفء

#### من هو القائد؟

كانت طبيعة القيادة من سر الأفكار التى لا يمكن تحديدها بوضوح فى تاريخ الفكر الاجتماعى. لذا ركز بعض العلماء اهتمامهم على القادة الذين يحتلين مراكز قيادية فى المجتمعات، حيث أوضحت الدراسات التنظيمية أن فرص نجاح المنظمة أو تعثرها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية القيادة، فكم من منظمة كانت متعثرة الأداء والإنجاز بعد أن تولاها قائد ناجح، وكم من منظمة كانت مزدهرة فتعثرت بعد غياب قائدها أو زواله، وحلول آخر مكانه.

ويلغة الروم - القائد هو البطريق، وجمعه بطارقة، والبطارقة هم أصل رئاسة، صاروا يصفون الرئيس بالبطريق. وجاء في كتاب تفسير الألفاظ: بطريق يوناني Pezzckos معناه قائد جيش المشاة. وهو مركب من Peza قدم، و arch (اللاتيدي الذي معناه معناه شاريف الماريق تعريف عداره اللاتيدي الذي معناه شريف روماني، ولكنه غير مسد إلى حقيقة تاريخية (ا).

وجاء فى شفاء العليل للخفاجى("): البطريق قائد الروم معرب. وجاء فى أقسرب الموارد("): البطريق القائد من قواد الروم تحت يده عشرة الآف، ثم الرخان على خمسة آلاف، ثم القوس على مائتين. ج: بطارقة وبطارق وبطارية.

وفى وقتنا الحالى تطلق كلمة قائد على بعض المديرين أو الرؤساء، كما تطلق على بعض السياسيين وذوى المناصب العليا في المجتمع. كما تطلق

١-د. أحمد على جريلي. جررجي زيدان رابحث اللغري. من من ٩٧ - ٩٨.

٧- الخفاجي، شفاء العليل في كلام العرب، ص ٤٢.

٣- سعيد الشرتوني . أقرب الموارد في فصيح اللغة والشوارد . ص ٤٨ .

على بعض الرواد الاقتصاديين أو الاجتماعيين. وفي أي عمل يطلق على أحد الأفراد قائد الجماعة، حتى أننا نجد وسط مجموعة الأطفال التي تلعب معاً طفلاً يطلق عليه قائد المجموعة، وقد يجمع المديرون مسمى المدير ومسمى قائد.

والقائد هو الشخص الذي يحتل رتبة في المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع هذه المرتبة.

فقد نظر «موازمدر» Muzurndar إلى القائد باعتباره ذلك الفرد الذي تتوافر لديه القوة والسلطة، ويعترف به الأفراد الآخرون، ونعنى الأتباع الذين يقبلون القوة والسلطة التي يمارسها، فليس هذلك معنى لوجود قائد بدون أتباع، كما لا يمكن أن يوجد الأتباع بدون قائد. ومن هذا يعتبر الموقف الاجتماعي وحدة للبحث أو الدراسة السوسيولوجية، ويقصد بالموقف العلاقة بين الأتباع والقائد أو نمط القيادة والتبعية (١).

ويخلق القائد سلطته الخاصة به، وتظهر قيادته في موقف غير رسمى خلال فترة الأزمات، فهو عادة ما يرأس حركة إصلاح اجتماعي، أو ثورة، وفي كلتا الحالتين هو الذي يرمز إلى حالة عدم الرضا عن الوضع الراهن، ويعمل باعتباره القوة الدينامية من أجل التغير الاجتماعي، ومن هنا يتصنح الفارق الجوهري بين الرجل العظيم والشخص العادي في أن الأخير يميل إلى الامتثال للظروف الخارجية والبيئة، بينما يناصل القائد ليتخطى حدود الظروف الخارجية، وينجح في جعل البيئة أمام إرادته، ويصدق على وجه الخصوص على القادة الذين كانوا مسئولين عن التغيرات الكبرى الهائلة في روسيا الشوعية وألمانيا الشمولية.

١- د. محمد أحمد بيومى و د. على عبد الرازق جلبى . دراسات فى المجتمع والثقافة
 والشخصية . ص ١٩٦ د.

ويعرف كاتل Cattle (1901) القيادة فى ضوء نظريته عن شخصية الجماعة بأنه شخص له تأثير واضح على أداء الجماعة. فهو الفرد الذى يحقق تغييراً فى شخصية الجماعة ويغير من مستوى أدائها.

ويتركز جوهر الدور القيادى فيما يمنحه الأنباع من تأبيد اسلطان القائد عن طواعية منهم، وأن الجماعة لا تخلع هذا الدور القيادى على أى فرد من أفرادها إلا إذا تبين لها أن هذا الفرد يساهم فى تقدم الجماعة ويزيد من إنتاجها، ولذا يعتمد فى تحديد القيادة والتعرف عليها على قياس ما لكل فرد فى الجماعة من أثر فى إنتاج الجماعة كرحدة، واقترح كاتل مقياساً للقيادة يتضمن مقدار التغيير عن المتوسط فى أداء الجماعة، إذ يمكن الكشف عن وجود القائد من فحص بداء الجماعة، أو من تأثيره على الأداء الكلى المجماعة.

والقائد بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس بالمقارنة بالأفراد الآخرين – أكبر قدر من التأثير على مرؤوسيه، فيدفعها إلى العمل، ويعمل على تحقيق الأهداف في موقف معين. ويمعنى آخر فإن الدور التنظيمي للقائد يتضمن تحديد الأهداف، والتخطيط لتحقيقها، وتحديد المهام، وكل ما يقوم به الفرد من أعمال ومهام لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولتحقيق هذه الأهداف يستخدم القائد وسائل متعددة، وهي تختلف تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم بها قرة الثأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد.

وتتمثل هذه الوسائل في الآتي :

١ - قوة التأثير القائمة على الأمانة Reward Power ، فالمكافأة تعتبر عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط... فيستطيع القائد أن يمنح مرؤوسيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشيم حاجاتهم المادية ، ويؤثر

- فى مدولهم وانتهاهاتهم بالشكل الذى يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده .
- ٢- قوة التأثير القائمة على الإكراه Coercive Power، ويتسحق ذلك باستخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل وذلك عن طريق استثارة الخوف والنهديد وتوقيع الجزاء.
- ٣- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية Reference Power، وذلك بأن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم Empathy مرجعاً أو مدخلاً التأثير فيهم.
- ٤- قرة التأثير القائمة على خبرة القائد Expert Power، فتزداد قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمروبة، وكان على دراية كبيرة بالنواحى الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- ٥- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد Ligitimate Power، وذلك أن
   يحاول القائد في إطار من المشروعية تغيير انجاهات مرؤرسيه وميولهم
   وتقاليدهم من خلال ترشيدهم لسلوكهم.

وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو البتكاراته، ويطلق على هذا الدوع من القيادة اصطلاح القيادة غير المواشرة Intellectual أو القيادة الذهنية Intellectual ويضر العماء، والفنانين، والكتاب، وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق على الآخرين، وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال القائد وجها لوجه بأشخاص آخرين، ويطلق على هذا النوع من القيادة الم القيادة المباشرة Direct leadership.

ويعد هذا المفهوم القائد أوسع مدى من غيره، إلا أن له مزايا محدودة، منها: النظر إلى القيادة كمالوكانت كمّاً، قد يظهره الشخص على درجات متفاوتة، بدلاً من أن تكون شبئاً بتوافر لدى الشخص كلية، قد يظهر الشخص على درجات متفاوتة، بدلاً من أن تكون شيئاً يتوافر لدى الشخص كلية، أو لا يتوافر على الإطلاق. كذلك فإن القيادة قد تتوافر إلى حد ما لدى عضو في الجماعة، بصرف النظر عن مركزه الرسمي أو وظيفته، حيث أن كل فرد يؤثر في الأداء الجماعي.

وفي ضوء هذه النظرة يندر أن نتحدث عن القائد لجماعة ما. إلا أن التعريف لا يعنى في نفس الوقت إنكار أن فرداً واحداً قد يكون مركز التأثير أو نقطة البداية في الأداء الجماعي أكثر من الأعضاء الآخرين. وعلى ذلك فهناك أنواع مختلفة من القادة باختلاف طبيعة الموقف.

ويعترض هذا المفهوم عن القيادة، عدة صعوبات واعتراضات، من ببنها:

١- أن القائد قد يؤثر في الجماعة وإنتاجها الكلى الزيادة أو النقصان. وأن إنتاج الجماعة يمكن أن يقاس على أوجه مختلفة ومن نواح متعددة، والذي يترتب على هذا أن تقديرنا القادة من حيث حسن القيادة، ميتفاوت بتفاوت جوانب الإنتاج المختلفة التي تنظر إليها. بمعنى أن بعض إنتاج الجماعة قد يزيد، على حين يتناقص نوع آخر من الإنتاج في الجماعة، ويكون هذا يفعل قائد واحد.

٢ - يتجاهل هذا التعريف طبيعة العلاقات بين القائد والأتباع. وبمقتضى
 هذا التعريف لن تختلف القيادة عن الرئاسة، إذ من البديهى أن لرئيس
 الجماعة عادة أثراً لا ينكر فى زيادة الإنتاج الكلى.

وعلى ذلك يعرف القادة بما يصدر عنهم من أفعال القيادة. ويتضح من هذا التعريف أنه قد يكون للجماعة أكثر من قائد واحد بعضهم فوق بعض وذلك بحسب مايصدر عن كل منهم من أفعال القيادة. وبتلخص تعريفات كاربر Carter للقائد في الآتي :

١- القائد هو الشخص الذى يكون محوراً لضروب سلوك الجماعة، فهو
 يتلقى اتصالات متعددة من الأعضاء، وله تأثير واضح على قرارات
 الجماعة.

٢- تعريف القيادة في ضوء أهداف الجماعة، فالقائد هو العضو القادر على
 قيادة الجماعة نحو أعضائها.

٣- تعريف القائد بأنه الشخص الذي اختاره أعضاء الجماعة.

٤ - القائد هو الشخص الذي ينخرط في السلوك القيادي.

#### القائد الكفء

القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحرك الداس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد. وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر دعوة في العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة. ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تقوم لخدمة المصالح الكبرى للناس المحنيين واقعاً، وعلى المستوى البعيد.

والقائد الناجح هو الذى يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، وفى جو نفسى يرضنى عنه التابعون له، وذلك سواء كان القائد قد تولى القيادة بالأصالة، أو الإنابة، أو النفويض.

وقد أورد نابليون صفات القائد الكفء في الآتى: إن أول ما بجب أن يتوافر في القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها، وفي مظهرها الصحيح، ويجب أن لا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغى ألا يتخلص من مسلولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لهدف تجاريه الخاصة، ويعتمد على مواهبه. فالقيادة تنمو بالتجرية الشخصية، وتتبع تجارب القادة الناجحين. كذلك فإنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم في حل واحد. والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة.

ووضع الفريد مارشال مونتجمرى البريطانى فى كتابه «السبيل إلى القيادة» صفات القائد، فكتب يقول: إن القائد هو الذى يجعل الناس يتبعونه» ويتبغى أن يتصف بالشجاعة، وقوة الإرادة، وأن يكون قادراً على أن يوحى بآرائه إلى الذين يقودهم، وعلى استثارة الحماس فى نفوسهم، وأن يكون موضع ثقة رجاله، قادراً على مخاطبتهم بلغة يفهمونها، مما يكسبه قليهم وعقولهم، ذا كفاية عالية، دارساً الطبيعة البشرية، متعلماً فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبداً، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطراً على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصاً لمهناه، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطاً لنفسه، مستعداً للمخاطرة على المعاجة، ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين(١٠).

تعتمد القيادة الفعالة على قائد ملهم ذى بصيرة ثاقبة، يضع رسالة الدولة أو المنظمة، ويصورها في ظل رؤية مستقبلية، وذلك من خلال قدرة على تحريك العاملين أو المواطنين تعقق رسالة ورؤية القائد.

مما سبق يمكن تلخيص صفات القائد الكفء، فقد فسر البعض القيادة في ضوء عدد من السمات والخصائص التي ينبغي توافرها في القائد الناجح، وهي :

١- المظهر المناسب:

يخلو القادة والزعماء والرؤساء في غالبية الأحيان من العيوب

١- د. عيد الهادي الجوهري و د. إيراهيم أبو الغار. المرجع السابق. ص ٣٧٣.

والتشوهات الخلقية . وغالباً ما يكونون أطول وأكبر وزناً من الأنباع ، ويتميزون عنهم بالحيوية الجسمية والقدرة على ممارسة أعمالهم درن كال أو تعب . كما يجب أن يكون القائد نظيفاً وأنيقاً ، ودون مغالاة ، ومناسباً نظروف العمل .

فقد أورد أوردواى تيد Oerdway Tead صنرورة توافر خصائص القائد الكفء وهى الطاقة الفيزيقية، والعصبية، والإحساس بالهدف والغاية، والذكاء، والقدرة على تعد حملات الصداقة، والإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، والعمل من أجل تحقيق التكامل والمقدرة الفنية، والقدرة على الحسم في اتخاذ القرارات والمستوى التعليمي والإخلاص.

### ٢- قوة الشخصية والسيطرة والشجاعة :

لا وجود التصرفات الطغواية في شخصية القائد الكفاء، وإنما تتسم جميع تصرفاته بسمات الرجولة والنضج. ويقصد بقوة الشخصية، والسيطرة القدرة على التأثير في أفراد الجماعة، وفرض الإرادة عليهم، وحفزهم لتحقيق أهدافها، والتحكم فيهم، وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم، مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم. وقوة الشخصية تعتمد على عوامل متعددة، منها: قوة الإرادة والتصميم القاطع، والثقة بالنفس، وبعد النظر، وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر... الخ، وهو نفسياً دائم الاطمئنان مما يجعله قدوة لأتباعه وجنوده.

أما الشجاعة فيعنى بها مواجهة المواقف دون خوف، ويكون قادراً على التغلب على الخوف، والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.

#### ٣- اللياقة البدنية ،

وهى صفة ضرورية القائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة، إذ ينطلب عمل القائد بذل المجهود، والحركة، وقوة العمل. ولذلك يجب أن يكون متمتعاً بصحة جيدة تمكنه من أن يستمر فى عمله لساعات طويلة كل يوم؛ فلا يتسم بتشويه بدنى معيب، أو مرض مزمن يقعده .. وفى ضوء هذا فإن اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام . كما ينبغى أن يكون القائد قوى الأعصاب لا تهزه المشاكل .

ومع ذلك فقد تبين أن الصحة الجيدة قد تكون مرغوبة فى بعض المواقف، بينما هناك قادة ناجحين لا يتمتعون بصحة جيدة، ويعرف عن بعض هؤلاء القادة تمتعهم بصحتهم العليلة.

## ٤- القدرة العقلية العالية،

ايس من الضرورى أن يكون القائد عبقرياً، وإنما ينبغى أن يتمتع بقدر عال من الذكاء يتيح له مواجهة المشكلات، وحسن التصرف، ويستطيع أن يخطط وينظم ويراقب ويوجه، ويتخذ القرارات، بالإصافة إلى الإيمان بالعمل الذي يتولاه هذا القائد أيا كان نوع هذا العمل. وينبغى أن يتوفر لديه القدرات اللفظية والكتابية والتعبير شفوياً عن أفكاره وآرائه ووجهات نظره، وأن يتجب أخطاء النحو والهجاء والإملاه.

٥- ينبغى أن تتوافر لدى القائد الكفء قدراً من الخبرة والمهارة الإدارية والتنظيمية للقيام بدوره الناجح في إدارة شئون الجماعة وتحقيق أهدافها، فهو بمثابة الخبير في كثير من أمورها، والعصر الرئيسي في المهارة الإدارية هو الدعكير والعمل حسب الأمداف المنظمة العامة، وليس من أجل تحقيق الأهداف والرغبات الخاصة بطائفة معينة من العاملين، وتنطوى المهارة الإدارية على وضع استراتيچية راشدة للتحرك في إنجاه الهدف المنشود، وعلى التخطيط والبرمجة، وتنظيم العمل وتفويض الواجبات المداسبة للأشخاص المناسبين؛ وكذلك تفويض قدر من السلطة إلى من يحملونها على عواتقهم، وتنطوى المهارة الإدارية كذلك فحص وتتبع وربط الجهود على عواتقهم، وتنطوى المهارة الإدارية كذلك فحص وتتبع وربط الجهود

والأنشطة الخاصة بالأعضاء والمستويات والأقسام المختلفة بالمنظمة (١)، وتحريك التفاعل بين أعضائها، ويحفظ التوازن بين سائر أطراف وأقسام التنظيم، ولاشك أن نجاح المشرفين في القيام بواجباتهم مرتبط بمعرفة مرؤوسيهم لطبيعة المهام التي يتعين عليهم القيام بها وإدراكهم لنطاق المسئولية التي يتولاها كل منهم؟ وكذلك تنسيق سياسة وأهداف الجماعة والعمل على تحقيقها ومراقبة تنفيذها.

٣- ينبغى أن يتوفر في القائد قدر من المهارات الفئية العالية، والمعرفة، والمعرمات، وهذه المهارة الفئية لازمة لتفهم وتوجيه العمل ناخل وحدته. ذلك أن هناك علاقة طردية بين كل من مدى تخصص العمل من جهة ومدى المهارة الفئية. والمقصود بالمهارة الفئية القدرة على استعمال المعرفة والطرق والأساليب والأدوات والأجهزة اللازمة لتوجيه وتنفيذ أنشطة وواجبات معينة.

ويمكن أن تكتسب هذه المهارة الفنية من خلال التدريب الانتظامي الرسمي الناتج الاسمى الناتج الاسمى الناتج من خلال التدريب غير الرسمي الناتج من مزاولة العمل نفسه، أو من خلال برامج مختلفة تشمل كل من الوسيلتين السابقين.

٧- التفاعل الاجتماعى والمهارة على تكوين العلاقات الإنسانية، وهى المهارات الاجتماعية والسلوكية التي تمكنه من التفاعل وفهم سلوك الأفراد العديدين والمتنوعين في شخصياتهم، وترجيه وتنسيق مجهوداتهم، واكتساب ثقتهم، كما تمكنه من فهم دوافع السلوك، وتوجيهه، وحفزه لما يحقق مصلحة المنشأة ومصلحة العاملين، وبحيث لا تتيح الفرصة للمحسوبية والمحاباة، ويلتزم بالعدل في حسم النزاع بين أتباعه.

١- د. محمد نبيل جامع، المفتتح في علم المجتمع، ص ص ١٦٨ - ١٦٩.

ويتم التفاعل الاجتماعى من خلال المشاركة الاجتماعية الإيجابية في أفعال الجماعة، وتحقيق التعارن والتكيف معها، والسعى للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، وضبط سلوك الجماعة. وعلى القائد أن يتجنب الاتجاهات غير الاجتماعية كالشعور بالعدوان نجاه الآخرين. وعليه أن يسعى إلى كسب حب وود المرؤوسين، علماً بأنه ليس من الضرورى أن يقوم القائد بنفسه بالاتصال مباشرة بكل فرد من الأفراد، بل قد يقوم بهذا العمل بطريق غير مباشر عن طريق ما يصدره من تعليمات، أو عن طريق غيره من القائد الذين يلونه في المرتبة. وقد يستخدم القائد المكافآت والعقاب لضبط سلوك الجماعة، ويجب أن يكون القائد قدوة في إدارة المنافقات الجماعية.

والقائد الناجح هو القادر على تحريك الجماهير وإثارة الهمم نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة، وأن يكون وسيطاً بين أفراد الجماعة فيما قد يظهر فيها من خلاقات أو صراعات اجتماعية أو اقتصادية أو دينية أو غيرها، وهو الذي يشجع العمال على بذل المزيد من الجهد، فلا يلجأون إلى التكاسل والراحة بعد صرف المكافآت والحوافز، ويعمل القائد الناجح على رفع المعلويات، وشحذ الرغبة في العمل للإنتاج.

والقائد الناجح هو الذي يتمكن من التنسيق بين كل من الأهداف التنظيمية من جهة ، والاحتياجات الفردية لمرؤوسيه من جهة أخرى . وذلك حرصاً على عدم ضياع الوقت والجهد . ويتطلب ذلك معرفة الأنواع المختلفة للاحتياجات الإنسانية وأولوية كل منها .

ويدرك القائد الكفء كيف تشكل الإطارات الفكرية للأشخاص مداركهم ومفاهيمهم للحقائق الاجتماعية، فهو يدرك -- مثلاً - كيف تؤثر كل من المواقف الفكرية والعقائد والآراء والقيم الاجتماعية على كل من السلوك الاجتماعي والتعلم، وكيف تشكل كل من احتياجات الفرد وآماله على مدى إظهار طاقاته. وتنطوى المهارة العلاقية الإنسانية على القدرة على إبراز الاحتياجات والأهداف الخاصة بمستوى طائفى وظيفى معين أمام المستويات الطائفية الوظيفية الأخرى، حتى تدرك كل طائفة المشاكل التى تواجهها الطوائف الأخرى بالمنظمة.

# ٨- التوافق النفسي والاجتماعي:

يتطلب التوافق النفسى الاجتماعى أن يتمتع القائد بخصائص معينة فى سلوكسه، وذلك كالثبات والرزانة، وردود الفحل المناسبة تجاه المثيرات المختلفة، وعدم التأثر بالنقد وتقبله والاستفادة من الأخطاء المعترف بها والعمل على إصلاحها.

### ٩- الديموقراطية:

فلا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية يغلب عليها طابع المشورة.

١٠ – القدرة على انضاذ القرارات فى المواقف التى تستدعى ذلك، ويتجنب إصدار القرارات والأوامر التى يعرف أنها سوف لا تجد قبولا وطاعة من جانب أنباعه، ويعمل على أن تعر الأوامر من خلال قنوات الاتصال المناسبة، وأن يتمكن من مباشرة السلطة واستخدامها استخداماً سليماً.

 ١١ - المبادأة والابتكار والمشابرة والطموح. فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف، وأن يكون أكثر إيثاراً وقدوة.

١٢ - أن يكون قادراً على صياغة الرؤى المستقبل، بعيد النظر، ولديه القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط لها، آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، كما يعمل على تركيز انتباه أعضاء الجماعة على الهدف.

17 - الحماص والإيجابية والمبادأة والقدرة على تعمل المسلولية، وذلك بالمساهمة فى أنشطة الجماعة، والقدرة على الابتكار والمثابرة والإسهام فى مجال الأفكار والمسلوك الصادر من الجماعة، وأن يكون له فى ذلك دور واضح مؤثر دون سلبية أو ضعف مع اتصافه بالطموح والنشاط والغيرة على العمل مع قدرة على التصرف فى الأوقات العصيبة، وأن يسبق الأعضاء فى تقديم الأفكار الأصيلة والمبتكرة التى تعمل على حل مشكلات العمل، وقيام الجماعة بوظائفها.

١٤- الاتصال: ويقصد به المهارة في توصيل المعلومات، ونقل الخيرات، وتسهيل تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة مع بعضهم البعض، ومدى إلمامه بما يجرى داخل الجماعة من أمور.

 ١٥- التــخطيط: ويعنى القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية في خطة واقعية.

١٦- الحكمة ، أى القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول
 إلى فرارات سديدة موضوعية دون نمييز.

 ١٧- التسواضع و وقصد به تحرر النفس من التعاظم والغرور والغطرسة المصطنعة.

١١- الروح المرحة: ويقصد بها نقبل المناعب بروح مرحة، مع إشاعة جو من البهجة داخل الوحدة مع المرؤوسين، فالقائد خفيف الظل يكون أكثر تقبداً وها وطاعة وتعاوناً من المرؤوسين.

١٩- العدل ، أى أن يكون القائد عادلاً منصفاً فى معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء فى الثواب أو العقاب.

 ٢٠ التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: من خلال إشباع جو من المحبة والألفة والاعتراف بين الطرفين مع الالتفاف حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه، واعتباره رمزاً للجماعة وصورة للأب المثالي، كذلك عليه أن يعبئ الموافز التي تحرك اللواة الرئيسية للعمل من حوله، والتي يعتحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة.

٢٠- السولاء، سواء لموطئه أو وحدته أو رؤسائه أو مرؤوسيه، مع تنفيذ التسطيمات والقوانين طوعاً، وإطاعة المرؤساء في تفان، مع الدفاع عن المرؤوسين أمام الغير في كل مناسبة.

٢٣-١٧ التحديث على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم والوصول إلى أقصى طاقة إنتاجية لهم، مع الإتصاف بالنشابرة والحماس والإرادة القوية.

#### ٢٢- واسع الثقافة ،

نيس القائد الناجح أسير تخصص صنيق، بل ينبغى أن يمتلك فهما عاماً وثقافة واسعة، ولديه اهتمام خاص بالعمل المناط به، بالإصافة إلى اهتمامه بالعديد من القصايا والنشاطات المطلوبة الأخرى، فهو شخص موهوب وواسع المدارك والآفاق، كما ينبغى أن يبث القائد القيم والأفكار والمعايير التى تتمشى مع أهداف الجماعة، وتثرى ثقافتها وتصقل خبرتها وتزيد فهمها ومعرفتها، وأن يتمتع القائد بالنزاهة والأمانة والسمعة الطيبة والتواضع، والقائد الأمين هو الذي يتقدم الصغوف وليس الشخص الذي يناور ليتصدر

#### ٢٤- القدرة على التخاطب والتفاهم :

كانت القدرة على التخاطب والتقاهم إحدى صفات الرسول ﷺ البارزة، فقد كان عليه الصلاة والسلام: أقصح العرب لساناً. وجاء في معجم كامبردج لتاريخ الأدب الأمريكي أن الرئيس لتكولن لم يغز بذلك الموقع القوى في حزبه عام ١٨٦٠ بسبب سياساته أو أعماله، وإنما بأسلوبه في التخاطب والتعبير. وهكذا الحال في كل الثورات... الأقدر على التعبير هم الذين بقودون.

70- القيم الدينيسة، من خلال الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص، ومراعاة الضمير والخلق، والتمسك بالقيم الروحية، والإنسانية والمعادد الاجتماعية.

٣٦ - الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوب فيها، مثل: التواضع، والتأدب، وسعة الإطلاع، والرغبة في المعرفة، وموضوعية الحكم وواقعيته(١).

 ٢٧ غالباً ما يكون القائد مصدراً لأيديولوجية وأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة خاصة في الجماعات الدينية والسياسية.

٢٨- إنكار الذات: ويقصد به البعد عن الأنانية – أى تجلب القائد تركيز
 العناية بمصالحه الخاصة و تفضيلها على الصالح العام.

٩٩- اللياقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب دون معاداة للآخرين أو إبلامهم.

١٠-١ لحسم والحزم: من خلال العفاظ على النظام واتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب والعدل المطلق والموضوعية، مع البت في الأمور في الوقت المناسب، وإصدار القرارات والأوامر بقوة واختصار ووضوح.

وهناك ثلاثة جوانب أساسية تعتبر المحك الذي يفرق بين نجاح أو فشل القائد، وهير:

١- د. محمد شفيق. البحث العلمى – الضطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية. ص ص
 ٢٣٨ – ٢٢٤.

- . Achieving Goals إنجاز الأهداف
- Y الحفاظ على الموارد Conserving Resources ٢
- "- إيجاد روح معنوية مرتفعة Maintaining Moral.

وعلى ذلك فإن محك القائد الناجح يتلخص في ثلاث كلمات، هي :

- الفعالية Effectiveness الفعالية
  - Efficiency الكفاءة Y
  - ٣- والرضا Satisfaction.

وتعتمد الفعالية العلامة المميزة القائد الناجع. وعلى مدى التاريخ فإن كل هؤلاء الذين حققوا أهدافهم سواء بناء الأهرامات، وهزيمة الأعداء، وشق السكك الحديدية، وصناعة السيارات، وإجراء عمليات إندماج ناجحة، أو إنقاذ شركات متعثرة، أو تكوين ثروة قد تع الحكم عليها بأنهم ناجحين.

هذا ولم تظهر الأهمية القصوى للكفاءة والرضا كمعايير أساسية للنجاح إلا خلال الحرب العالمية الثانية، ففقد ملايين الأرواح وتدمير الاقتصاد جعل من الواضح أن التمسك الأعمى بالأهداف بدون الأخذ في الاعتبار لوسائل تحقيق هذه الأهداف لم يعد محتملاً، وعندما بدأت أوربا وآسيا عمليات البناء البطيئة والمؤلمة من جديد أصبحت الكفاءة محكاً رئيسياً إذ لم يعد هناك موارد يمكن احتمال ضياعها . وبانتقال الولايات المتحدة من المتصاديات الحرب إلى افتصاديات السلام، أدى الاهتمام بالنواحي الاجتماعية العاملين إلى تفهم أهمية الروح المعترية «الرضاء» والدوافع الخاصة بهؤلاء العاملين .

ولكى نحدد من يمذلك تلك الصفات القيادية، نجيب على ذلك باتباع الآتى :

١ – الاختبار.

٢- التجريب.

٣– الملاحظة .

ومع ذلك فإن اختيار القادة قد لا يخصع لاعتبارات الكفاءة والقدرات، وإنما قد يقوم على أساس الولاء السياسي والثقة.

# الفصل العاشر دور السقسائسية

يعبر الدور عن مجموعة السلوكيات التي يتوقع من الفرد الذي يشغل وظيفة معينة تأديتها . ويتحدد دور القائد في مشاركة الأفراد بأدنى حد، وإمدادهم بالمواد اللازمة، وتعريفهم بأنه مستعد لإعطاء المعلومات إذا الزم الأمرا).

وإذا غاب القائد أو ترك مكانه في ظل النظام الديموقراطي، فإن الإنتاج قد يتساوى كما في حالة وجوده أو أقل قليلاً، ولا يتأثر بشكل ملعوظ كما هو في النمط الدكتاتوري.

وهنا نجد ثلاثة أنواع من القيادة، وهى القيادة الديموقراطية، والتي تعتمد على التشاور المستمر بين القائد والجماعة، والقيادة الدكتاتورية، والتي تتركز فيها السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مباشرة.

أما القيادة الفوضوية فتمنح أكبر قدر من التحرر في التصرف والحركة لأعضاء الجماعة، فهم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف.

وفى مصر يقوم رئيس جمهوريتها بعدد من الأدوار، أحدها هى العمل كقائد أعلى القوات المسلحة المصرية. كما يقوم بدور آخر فى التفاوض لحماية مصالح مصر مع البلاد الأجنبية.

وقد تعددت الآراء حول تحديد وظائف الإدارة وتباينت الانجاهات في تقسيم هذه المستويات إلى وظائف بعينها. والأمر لا يعدو أن يكون اختلافاً

١ - انظر د. لويس مليكة . المرجع السابق، ص ٢٧٢ .

ليس في المحتوى العام، وإنما في تحديد الأولويات والمفاصلة بين الوظائف، أو في تعظيم بعض المسئوليات عن غيرها. فقد اكتشف الباحثون في العلوم السلوكية أن الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية يتولون مجموعة من الواجبات كتوجيه الآخرين، وتنسيق أعمالهم، وريط الجماعة بعضها البعض.

وقد أشارب النظرية الوظيفية إلى أن للقائد وظائف، لعل أهمها :

١- تصديد اهداف الجماعة وتنفيذها : يحدد القائد الهدف، والذى يعنى بناء أو تصميم أو إنجاز شىء ما، لذلك كان من الصرورى الشعور والإحساس بأهمية هذا الشىء أو الدافع إليه. ويركز القادة نصب أعينهم دائماً على الهدف، ويأخذون فى اعتبارهم عند القيام بهذا العمل الظروف التى تحدد ما يستطيع التنظيم أداؤه ، وإلى حد كبير ما يجب أن يؤديه. ومعنى ذلك أن القيادة تخلق التنظيم وتشكله فى الفكر والشعور والعادة بالدعائم القيمة السياسة. كما يقوم بتنفيذ الأهداف والحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات. ويجب أن يشعر من يقومون بالتنفيذ أن العمل ليس للتكسب فقط، والحصول على الراتب، وإكنه سبب لذلك.

وفى هذا الخصوص قدم وسنبرج(١) تعريفاً للقادة يقول فيه: أن القائد فرد داخل الجماعة يعمل على تعريك أعضائها نحو تحقيق أهدافها.

٢- تهتم القيادة بصنيط الصراع وخفضه وحله بين المصالح المتنافسة داخل الجماعة، وذلك من أجل حفظ التوازن الداخلي للتنظيم على أن يتم ذلك بعدالة وموضوعية مطلقة. ويعنى ذلك أن القائد يتولي مهمتين: الأولى: أنه يجب أن تكسب موافقة الوحدات القائمة حتى تستطيع أن تكتسب

P. Wissenberg, (Ed.), Introduction to Organizational Behavior, p. 447.

التعاون القيادى. وبالتالى تفسح لأصحاب المصالح مجالاً أوسع للتمثيل، وفى نفس الوقت لكى تتمكن من إخضاعهم. والثانى: أنه يجب أن يتأكد أن ميزان القوى يتلاءم وإنجازات الإلتزامات الأساسية.

٣- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.

٤- توجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها.

٥- الحفاظ على النظام من خلال سيأسة الثواب والعقاب.

٦- تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها والاحتذاء بها.

٧- الدفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها.

٨- تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق
 الأهداف.

العفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمزاً الجماعة
 معنورة للأب.

وقد أكدت بعض الدراسات في القيادة على أهمية وضوح الهدف، والأنشطة التي يقوم بها القائد ذاته. وتحددت هذه الأنشطة في الآتي:

١- إنجاز التخصصات المهنية والفنية.

٢- معرفة الأمور الفرعية والاهتمام بها.

٣- فتح قنوات الاتصال بين الأعضاء.

٤- قبول المستولية الشخصية مع عمل النموذج والقدوة.

٥- المبادأة وتوجيه السلوك.

٦ - تدريب الأفراد كفريق.

٧- صناعة القرارات.

ووضع منت زييرج Mintzberg عشرة أدوار رئيسية يقوم بها القائد.

ويتطلب كل دور المهارات الضاصة بالتشاعل مع الأفراد Figurehead، المشسال Leader، الشلاثة أدوار الأولى، هى: القائد Leader، المشسال Figurehead والضاحيل المنافقة بأن المديرين سيؤثرون على تابعيهم، ويمثلونهم لدى المجموعات الأخرى والمنظمات الأخرى.

أما الثلاثة أدوار التالية، فهى المرشد، ومقدم المعلومات Disseminator، والمتحدث الرسمى Spokesperson وهى تتضمن التوقعات بأن القائد يستمع ويتصل.

وقد توصل ماك كول Mc Call (1) إلى قائمة تصنف عمل القائد، وهي : 1- أن القادة يعملون لساعات طويلة.

٧- أن يوم عمل القائد مقسم بين عدد كبير ومختلف من الأنشطة.

٣- أن القائد يقوم بالتفاعل مع عدد كبير من الأفراد.

٤ - لا يقوم القائد بالتخطيط الردود أفعالهم.

٥- أن القائد يقضى معظم وقته داخل المجموعة التي يقودها.

٦- أن القائد يقصى معظم وقته في اتصالات شفوية مع الآخرين.

 ٧- أن القائد يبالغ في تقدير الوقت الذي يقضيه في القراءة والكتابة والتفكير.

٨- أن القائد يميل إلى إنقاص الرقت الذي يقضيه في الاجتماعات الرسمية
 والغير رسمية.

وقد أشار سيلزنيك(٢) إلى أن القيادة تتضمن بالضرورة أعمالاً هامة وصعبة، وهي تشمل أربعة عناصر، هي :

۱ - د. محمد محمد إيراهيم وآخرون. السلوك الإنساني في التنظيم. ص ٣٥. 2- P. Selznick, op. cit., pp. 62 - 63.

- ١- تتميز الأعمال القيادية من خلال المستوى النظامى أو التنظيمى، فرسالة التنظيم ودوره تظهر من خلال ملاءمة التغيرات الخارجية وعملياتها الديناميكية.
- ٢- يتمثل هذا الطابع التنظيمي في تحقيق الهدف أو الغرض، فالعناصر
   القيادية تعمل داخل بناءات محددة، وتهدف لتحقيق جميع النتائج
   والأهداف.
- ٣- تظهر الأعمال القيادية في إطار تنظيمي تكاملي، وتعمل على الربط بين القيم والعلاقات العامة المتنوعة داخل التنظيم، وهذا يضمن بالضرورة إتباع الأفراد للقرارات الصادرة وتنفيذها.
- 3- تعمل القيادة على تحقيق التعاون عن طريق توزيع المسلوليات ببنهم فى تناسق وانسجام، وتلافى التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية. ويتم ذلك فى جو من الحرية التى تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون فى مناقشة المشكلات.

ومما لاشك فيه أن هذه الأعمال التى تقوم بها القيادات تلائم جميع المستويات التنظيمية أيا كان نوعها، وتدل بوضوح على اعتبار القيادة نوعاً من أشكال القوة داخل التنظيمات، وإن كانت تراعى عدة اعتبارات تنظيمة هامة.

وفضلاً عن ذلك يقوم القائد بعمل الآتي :

١- بناء جماعة التدريب بحيث تقبل التغير وتكون مستعدة للنمو.

٢ - تبادل الاتصال وتبادل الآراء ودراسة المشكلات والحاول بين المديرين
 والمتدريين.

٣- التدريب والتعلم القائم على الخبرة والممارسة في جو ديموقراطي.

٤- التدريب على وضوح التفكير وسرعة البت في الأمور.

- ٥- التدريب على النقد البناء والنقد الذائي وتقبل النقد،
- ٦- إعطاء المسئولية لكل شخص راغب فيها وقادر عليها.
- ٧- الإندماج الحقيقى الكامل فى برامج التدريب بما يضمن سلوك المتدرب
   لبعد إنتهاء فترة التدريب.
  - ٨- توافر المدرب الكفء الذي يزود المدريين بالعلم والخبرة.
    - ٩- المرونة في برامج التدريب(١).
- ١٠- ويقوم القائد بتمثيل الجماعة رسمياً، والتعبير عنها أمام الغير، وأمام غيرها من الجماعات، بالإضافة إلى هذا فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصيته.

وقد اتفقت نظرية التكوين الإدارى، ويمثلها هنرى فليول Henry Fayol، وهو مدير فرنسى وصل لمناصب الإدارة العليا، واهتمت دراسته بالأعمال والوظائف الإدارية، وحدد عدداً من وظائف القائد، هي:

#### ١- التخطيط:

التخطيط من أهم وظائف القائد وهو يعتبر عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية. وهو يجيب عن تساؤلات تدور حول ماذا (What) ؟ يجب أن يغط – أى تحديد الأهداف والسياسات القريبة والبعيدة الخاصة بكل الأنشطة التي يقوم بها القائد. وقد تكون توصيح وإيراز للأهداف والآمال والخطوات للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف الموجودة فعلاً في الجماعة وفي صنوء الإمكانات المتاحة، وقد يحدد القائد أولاً وقبل عرضها على جماعته لمناقشتها. وفي سبيل ذلك يسعى القائد لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت

١-- د. حامد عبد السلام زهران . المرجع السابق . ص ٢٦٥ .

المحدد، ويتم من خلال ذلك عمل خطة للعمل، ويتضمن التخطيط كذلك وضع خطة لتنمية طاقات المرؤوسين، وقدراتهم العملية التنظيمية.

ويحدد القائد كيفية تدقيق هذه الأهداف، وتحديد الوسائل التي تمكن الجماعة عند تحقيق أهدافها. ففي حالة الجماعة التي تعتزم تنظيم رحلة بحرية – مثلاً – يكلف القائد بعض الأنباع بإعداد القوارب، والبعض الآخر بإعداد المؤن والوقود، كما يكلف البعض بإدارة هذه القوارب، والبعض الآخر بالحراسة وهكذا.

وبطبيعة الحال فإن الشخص الذي يقوم بتحديد الوسائل قد يحدد للجماعة بعض الأهداف الفرعية اللازمة لتحقيق الأهداف الكبري.

أما التساؤل الثانى للتخطيط فهو كيف (How) تنجز هذه الأهداف؟ وما يشتمله ذلك من حشد الموارد البشرية والمادية. ويجيب التساول التالى عن سؤال مؤداه أين (Where)؟ - أى الأماكن والمواقع والمناطق. والسؤال الرابع عن مـتى (When)؟ - أى زمن البده والنهاية، ويواسطة من؟، وهو يعنى بذلك العملية التى يعبر بها القائد عن ما هو فيه الآن (الموقف الحالى) إلى ما يرغب أن يكون عليه الموقف فى المستقبل.

والتخطيط طريقة في التفكير قبل أن يكون عمالاً منجزاً. وهو يعنى الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها، أو تحديد الملامح الرئيسية والتفصيلية لأسلوب الإنتاج ووسائله، ويتضمن الإلمام بالظروف العامة المحيطة بالمنظمة، والتفصيلات الخاصة بالعمل، لكي يمكن إنجاز الأعمال بأكبر قدر ممكن.

ويشمل التخطيط دراسة البدائل المختلفة لأى نشاط واختيار أفصنلها. وتتوقف عملية الاختيار على المعلومات والبيانات المتعلقة بكل بديل. لذلك يتوقف نجاح القائد على مقدرته على معرفة البيانات المطلوبة، وكيف يمكن الحصول عليها وتعليلها والاستفادة منها لاتخاذ القرارات الفعالة. ويقلل التخطيط من التداخلات والأنشطة غير المغيدة، ويحسن الأداء، والنشاطات الإدارية، ويعطينا توجيهات وتوضيحات بشأن أى اختلال يتصل بها.

ويعرف فايول التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. ويعرفه البعض بأنه: كل ما يحدد مقدماً ماسوف يتم عمله، وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة.

والتخطيط ليس مجرد تنبر أن توقع، بل هو دراسة علمية واقعية تستهدف صالح المجتمع. وذهب البعض إلى القول بأن التخطيط هو جمع الحقائق والمعلومات التى تساعد على تحقيق الأعمال المنرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها(١).

ويعرف البعض الآخر التخطيط بأنه: تصديد الأهداف التي يسعى المشروع أو التنظيم إلى تحقيقها، ووضع البرامج الكفيلة بإنجاز تلك الأهداف، وفي ضوء الإمكانيات والقيود التي يفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع، ويعرفه آخرون بأنه: تقرير نوع النشاط اللازم للوصول إلى الهذف المنشود ووسيلة تنفيذها مقدماً.

التخطيط عنصر من عناصر الحوافز القيادية سواء فيما يتعلق بالمستقبل القريب أو البعيد، ويعرف التخطيط البعيد المدى بأنه يسعى إلى تحديد المسار لعمل التنظيم، وبالتخطيط الإستراتيجي، بينما يعرف التخطيط القصير المدى بأنه يهدف إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة، بالتخطيط التكتيكي أو التخطيط الحركي.

والتخطيط مرتبط بالوقت، لأنه يترتب على قرارات للتحرك الذي بؤدي

١- د. حسن ترفيق. الإدارة العامة. من ص ٢٣ - ٣٤.

إلى نتائج محددة فى المستقبل. ويمكن المرء أن يخطط على مدى شهر أو سنة أو عقد كمامل من الزمن، إلا أنه كلما طالت المدة كمان الجمهد المطلوب أكبر.

ويفرق بين التخطيط والفطة على أساس أن التخطيط يعد نشاطاً ذهنياً مستمراً. أما الخطة فهى ترجمة رقمية للأفكار التخطيطية. وهى: نتاج الرئيسى لعملية التخطيط. ويمعنى آخر فإن الخطة هى تقرير أو بيان بأنواع الوسائل والتصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة. وهي بعثابة رسوم تنفيذية تسير عليها المنظمة في فترة مقبلة.

وتصنف الخطط حسب الفترة الزمنية كالآتى:

١- خطط قصيرة الأجل.

٢- خطط متوسطة الأجل.

٣- خطط طويلة الأجل.

وينبغى تكامل الخطط قصيرة الأجل في إطار الخطط العلويلة الأجل. كما ينبغى تقسيم الخطط طويلة الأجل إلى عدد من الخطط القسيرة الأجل.

ويجيب التخطيط على سؤال مؤداه: ماذا تريد؟ وتكون الإجابة: تحقيق أقصى ربح ممكن. أما الفطة فتشير إلى أهمية الإجابة باستخدام رقم ربح. وفي الخطة نتساءل: كيف؟ وتكون الإجابة عن طريق زيادة كمية الإنتاج بحوالى ١٠٠ وحدة، وتخفيض التكاليف بنسبة ٥٪، والاستخداء عن ٢٪ من عدد العاملين خلال شهر أغسطس عام ٢٠٠٥، وتزداد إلى ١٠٪ في بداية شهر نوفمبر و٢٠٠٥.

#### ٢- التنسيق :

ويعنى الننسيق التنظيم - أى ربط الأجزاء بعضها ببعض، وربط حركاتها وعملياتها، ومنم تضارب جهود العاملين، أو تعارضها، وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة، بحيث تسير فى تناسق تام، وترتيب الموارد الاقتصادية، بهدف رفع كفاءة المنظمة لتحقيق أهدافها، وإنتاج أقصى إنتاج ممكن، بأقل التكاليف. ويعتى ذلك وضع الجهود الخاصة بالعاملين فى المنظمة فى نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

والتنسيق كذلك هو نشاط يوجب مختلف الأفراد، والوظائف، والمتخصصين بنظرة تبادلية في العلاقات تبعلهم يسهمون بأقصى طاقاتهم الإنجاز أغراض المؤسسة.

وتحتاج المنظمات - كبيرها وصغيرها - إلى بنل جهود الرؤساء المسؤراين بحكم ما لديهم من سلطات في التنسيق بين وحدات المنظمة.

والتنسيق بصفة عامة يتخذ انجاهين، أحدهما رأسى، والآخر أفقى. ويقصد بالاتجاه الرأسى، الذى يتم بين الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الرئاسية، أى بين الرؤساء الذين يلونه فى المستوياتهم الرئاسية، أى بين الرؤس الأعلى، والرؤساء الذين يلونه فى المستويات التنظيمية المختلفة. أو يحدث بين الوزارة المركزية وبين إداراتها الفرعية فى المحافظات، أو بين مدير الهيئة ورؤساء الأقسام ومديرى الإدارات. وفى هذا الدرع من التنسيق يتم نقل مضمون السياسات العامة للمنظمة من الرئاسة العليا إلى الرئاسات التى تليها، مع توضيح الأهداف بالقدر الذي يستوعب معه كل رئيس مضمون السياسة، ومن ثم يتولى مسئولية الإشراف على جزئية اختصاصه، وبالتالى لا يحدث التضارب أو تشتيت الجهود.

أما التنسيق على المستوى الأفقى، فهو الذى يتم بين الرؤساء فى كل مستوى تنظيمى على حدة، أو بين وزارة وأخرى، أو بين مدير إدارة ورملائه من المديرين، وفيه يتم تعرف كل رئيس على اختصاصه واختصاص كل من الرئاسات الأخرى فى نفس المستوى الذى يشغله لضمان عدم التعارض فيما بينهم، ولتفادى التداخل بين اختصاصاتهم، ولتحقيق

أكبر قدر من التعاون بين جهودهم، وهذا يضمن تكامل التنفيذ وتعاون الإدارات المختلفة تماسكاً، كوحدة واحدة تعمل على تحقيق أهداف الهيئة. وتظهر أهمية التنسيق الأفقى في المنظمات كبيرة الحجم، حيث يكون عدد الرئاسات في المستويات الأفقية المختلفة كبيراً نسبياً.

وعلى ذلك يجب أن تتم عمليات التنسيق على جميع المستويات الإدارية، بحيث المسلويات الإدارية، بحيث تشمل الرئاسات المؤجودة فى الهيئة. وعلى كل من هذه الرئاسات أن نقوم بدورها بعملية التنسيق داخل وحداتها، وبذلك يتفق الربط بين جميع أقسام الهيئة، وتعمل فى وحدة متعاونة.

ويتحقق التنسيق من خلال بعض الوسائل، وهي :

١ – عقد الاجتماعات والمؤتمرات الدورية.

٢- اللقاءات الفردية.

٣- اجتماعات المديرين واللجان المختلفة.

الاتصالات الرسمية، سواء المكتوب منها، مثل: النشرات الدورية،
 والتعليمات المكتوبة، وكتيبات العمل، أو غير المكتوب، مثل: المناقشات
 الشفهية.

ويتوقف نجاح عملية التنسيق في الاختيار الناجح للوسيلة المناسبة، وهذه مهارة ينبغي أن يتصف بها القائد أو الرئيس في كل منظمة.

#### ٣- الإشراف:

الإشراف عنصر هام من عناصر القيادة، وهو إدارة مراقبة التنفيذ، والتأكد من مطابقته الخطة الموضوعة، والتحقق من أن جهود الأفراد بالمنظمة تسير فى الطريق المرسوم نحو تحقيق الهدف بكفاءة عالية، وفى يسر مقبول، أو هو العمل الدائب أثناء التنفيذ امواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالممتوى المطلوب، فهو وسيلة القائد لمعاونة مرؤوسيه، وإشعارهم باشتراكهم فى العمل، وإثارة اهتمامهم بما يؤدون من أعمال، وذلك بما يضمن دوماً التحقيق الجيد للأهداف(١).

ويعرف الإشراف بأنه: فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل.

ويستهدف الإشراف الآتى:

١- الاطمئنان إلى تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة.

٢ - مساعدة المرؤوس على رفع مستوى أدائه.

٣- زيادة إنتاج المرؤوس.

٤- التعرف على الأخطاء في العمل حتى يمكن علاجها.

٥- التعرف على نواجي القصور في العمل.

وتتحقق هذه الأهداف باتباع الآتي:

١ - حسن العلاقة التي تربط القائد بمرؤوسيه.

٧- روح الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين معه.

٣- إمداد المشرف لمرؤوسيه بالمعلومات اللازمة.

٤- إيجاد المناخ والظروف المؤدية إلى العمل والإنتاج.

التوجيه الواضح الكامل بالصورة التي يشعر بها المرؤوس بقصوره
 أو تقصيره، معتصويب أخطاء المرؤوس، ورفع كفايته الإنتاجية.

وإن تتحقق ذلك إلا إذا توافرت في الرئيس الصفات الآتية :

 ١- أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقوده.

١- انظر د. الفاروق بسيوني و د. كمال أغا. الإدارة في الخدمة الاجتماعية. ص ٩٨.

Y - أن يكون لديه قدراً من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، إذ مهما كانت الصفات القيادية، التي يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنهمن إجبار غيره على انباع مايراه موصلاً لتحقيق الهدف.

٣- القدرة على تفهم الأفراد والتعامل معهم.

٤- القدرة على التوجيه الفردي وإدارة المناقشات الجماعية.

٥- القدرة على تنمية روح الجماعة لتعمل الوحدة في انسجام.

٦- القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف التي تتطلب منه ذلك.

٧- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل.

٨- القدرة على المبادأة والابتكار.

٩- القدرة على تنظيم العمل وتوزيعه على أعضاء المنظمة.

١٠ - مباشرة السلطة واستخدامها استخداما سليمالا).

ولكى يشرف القائد، لابد وأن يعرف شيئاً عن خلفية المرزوسين، وتعليمهم، وفلسفتهم، وخبراتهم، واتجاهاتهم نحر عملهم ومطامحهم، وكذلك شيئاً عن حياتهم الأسرية والاجتماعية وهكذا. إذ يساعد ذلك على النصرف المحتمل لكل منهم في موقف معين؛ ومن الاستجابة المتوقعة من كل منهم نجاه إرشادات القائد. والقائد العاقل هو الذي يعرف ما يبحث عنه، ومتى يسأل أسئلة مباشرة؟، ومتى يستمع. أما القائد الفائل فهو الذي يتسرع في الحكم على رجاله ويصنفهم بلا دراسة.

ومن المنروري أن يعرف القائد أن كل شخص مختلف عن الآخرين،

١- د. عبد الهادى الجوهرى و د. إيراهيم أبو الفار. إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجى، ص ص ٣١٣ - ٣٦٥.

وإن كان الإنسان بطبيعته يميل إلى تصنيف الناس إلى أنماط يتميز كل منها بعنصر واحد من عناصر الشخصية. فالناس يتحدثون عن المنطوى والمنبسط، وعن الذكى والعادى، وعن الأمين وغير الأمين. كما يميل الإنسان إلى تصنيف الناس حسب نظراتهم، فمثلاً - لا يمكنا أن نثق فى شخص يشبه رجال عصابات السينما، أو التليفزيون، ولا يتسم كل هذا بالحكمة لأننا يجب أن نحكم على الناس من أفعالهم، ومن تفكيرهم، ومن تصرفاتهم. ولا يجب أن نصدر حكمنا عليهم مسبقاً طبقاً لمعادلة، أو مفهوم شعى خاطئ.

وفضلاً عن ذلك فإن القائد لا يرى رجاله إلا بعض الوقت، فببوتهم وأسرهم ووسائلهم في الترفيه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهم، وقد يراهم القائد لمدة ثمان ساعات من أربع وعشرين ساعة، ولمدة خمسة أيام من سبعة.

هذا وإذا كان الناس مختافين، فإنهم كذلك يتصرفون بطريقة متشابهة فى ظروف معينة. ومن الراجح أن يستجيب المرؤوسون الإرشادات القائد إذا عاملهم كأفراد، وليس كعمال أو مرؤوسين.

وقد يواجه القائد سوء السلوك أو القوضى الشديدة من قبل المرزوسين. وتتفاوت هذه الحالات ما بين السكر أثناء العمل، أو إهمال الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل، وبين السرقة والرشوة والعمل الإجرامى. ويعتمد التصرف في مثل هذه الحالات على الظروف.

ويجب أن يعرف القائد سلطاته قبل التفكير في التصرف بوقت طويل. وينبغى أن يعرف القائد أن الأمور التافهة قد تتفاقم لتصبح خطيرة، وأن سوء السلوك يمكن الوقاية منه مثل الحوادث، فالشخص الذي يأتى للعمل ورائحة البيرة تنبعث منه يستحق الموعظة، وإذا لم يوجه إليه اللوم حضر إلى العمل في اليوم التالى وهو مخمور. وقد يوقف عن العمل بناء على ذلك.

ويتم الإشراف بطرق، هي(١):

أ - ملاحظة العامل أثناء العمل.

ب- الاجتماعات الفردية.

ج- الاجتماعات الجماعية.

د - التفتيش الدوري والمفاجئ.

هـ- التقارير.

#### ٤- التوجيسه:

يقصد بالتوجيه إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر من جانب القائد إلى المعاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائماً فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم. ومن ثم تعقيق النتائج المطلوبة.

ويعرف التوجيه بأنه وظيفة إدارية، تعنى وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، وهو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمراجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (٧).

والتوجيه إحدى وظائف القائد الأساسية، والتى تعدير من أصعبها وأكثرها تعقيداً وتشابكاً. ويرجع ذلك إلى أن ميدانها العنصر البشرى، وما يرتبط به من تغيرات مستمرة، إذ أنه من الصعب التتبو بما سيأتيه من أفعال وتصرفات. فكل قائد في المنظمة يعمل نحت قيادته مجموعة من المرؤوسين، والعاملين في المنظمة، وهريقوم بتوجيههم. وتشمل هذه الرظيفة

١ - انظر د. اسماعيل شرف. المرجع السابق. ص ١٢.

٢- د. رياض أمين حمز اوى - د. طلعت مصطفى السروجي - إدارة منظمات الرعاية . ص ٨٣.

الطريقة التى يتعامل فيها القائد مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، وكيفية حفزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، ومدى إشراكهم في اتخاذ القرارات وتنمية روح التعاون بينهم، وطرق توقيع الجزاءات، وكيفية التعامل مع اللزاعات التى تنشأ بينهم، فبعد الإنتهاء من وضع الخطة لمشروع جديد، وإقرار التنظيم الذي سوف يكون عليه، فإن وضع الخطة والتنظيم في حالة حركة وحياة في الطريق إلى هدف المشروع يتطلب حسن التوجيه، فالتتائج على تعلى على تحقيق أفضل النتائج من العمل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.

ويقوم التوجيه على ملاحظة سلوك المرؤوسين، فكل قائد فى مؤسسة يلاحظ من دونه، وفى أثناء الملاحظة يكتشف القائد العمل الطيب فيعمل على تنميته، والعمل السىء فيعمل على تلافيه، وأن حسن التوجيه يتطلب اختيار الشخص الصالح للإدارة، والذى يجمع بين صفات الرئيس وسمات القائد، وإتخاذ القرارات بالطريقة السليمة التى تجعل القرار الصادر صائباً.

وينطوى التوجيه على عدد من العناصر أو المكونات، هي :

- ١- تحديد واجبات الأفراد.
- ٧ شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
  - ٣- النصح والإرشاد المستمر.
- 4- القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومى بين الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.
- القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم
   بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.
  - ٦- تشجيع الأفراد.
- القدرة على تركيز كافة الجهود في اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

٨- التأكد من تنفيذ أى إجراء تصحيح تم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج
 إنحراف.

٩ - إصدار الأوامر والتعليمات.

ولاشك أن كفاءة التوجيه يتوقف على ما يتمتع به التخطيط والتنظيم من أحكام. لهذا لابد من وصوح الأهداف للعاملين لكى يتسنى توجيههم نحوها، وأن يتفهموا السياسات فهما عميقاً حتى يسيروا وفقاً لها.

#### ٥- الرقابة ،

وهى تشمل المتابعة السليمة للتأكد من أن المرؤوسين يقومون بتنفيذ العمل بالطريقة التى خططها ونظمها القائد. كما تعنى التأكد من أن الجهود العلمية متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.

#### ٦- تقبل السئولية ،

يجب على القائد أن يتقبل مسئولية تنفيذ عمله وعمل مرؤوسيه، كما يجب أن يكون حكيم التقدير في المواقف التي لم تتحدد فيها معالم المسئولية التي يجب أن يقوم هو بتحديدها.

#### ٧- تغويض السلطة ،

يجب على القائد أن ينفذ الواجبات المفوضة إليه، كما يتأكد من تنفيذ الواجبات المفرضة منه. كما ينبغى أن يتوخى الدقة فى عملية تفويض السلطة والمسئولية، وفى نفس الوقت ألا يفوض مسئولية العمل تفويضاً مطلقاً للآخرين.

وتأتى بعد ذلك خطوة صنع واتخاذ القرار؛ وهو ما سوف نخصص له القصل التالي.

# الفصل الحادي عشر صنع واتخاذ القرارات

يقوم القائد بدور هام فى صنع واتخاذ القرارات، ولذا أن نتساءل ما هى القرارات؟. إن كل فرد سواء كان قائداً أم غير قائد يصدر يومياً ويصفة مستمرة العديد من القرارات، ولكن معظمها يكون تافهاً، والقلبل منها يكون هاماً. ولو كان المرء إلى الوراء لوجد أن القرار الذى اتخذه كان الأفضل فى ضوء المتغيرات التى كانت قائمة. وعلى ذلك يكون القرار جيداً، وعلى المحكى من ذلك إذا ما اتخذ آخر، فإن التيجة ستكون أفضل، وعلى ذلك يكون القرار إما سيئاً أو جيداً فى ضوء تقييم القرار بعد فترة زمنية من صدوره(١).

ويعرف القرار بأنه: البت النهائى والإرادة المحددة الصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية. وما دمنا بصدد القرار فإنه لابد من أن تكون هناك نتيجة ينبغى إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة. ومن هنا يعرف القرار بأنه: مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله(۱۲)، أو هو الاختيار الذي تم عن طريق أعضاء الجماعة أو التنظيم من بين عدد من المقترحات أو الحلول الديلة المتاحة لهم، فوجود مجموعة من البدائل هو الذي يخلق المشكلة التي تشغله، فهي اختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل(۱۲). ويعرف

١- د. على شريف. مبادئ الإدارة -- مدخل الأنظمة في تعليل العملية الإدارية. من ص
 ١٨٩ - ١٩٠ .

٢- د. محمد حسن حسين ود. ليراهيم درويش. المشكلة الإدارية وصداعة القرار. ص ٢٠١.
 ٣- د. على السلمي، التخطيط والمتابعة. ص ٩.

لتدبرج(١) القرار بأنه: العملية التي وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

والقرار هو حصيلة تفاعل أعصاء الجماعة أو التنظيم مع بعضهم البعض. فعملية صنع القرار تعلى في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد، حتى لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد معين. ولهذا يبدر تباين وامنح بين القرار الفردى والقرار الجماعى. فالقرار الفردى والذي يتعلق بالفرد وما يفعله وما يقوم به من مناشط لتحقيق غابة أو هدف بسعى إلى تحقيقه، ويتمثل ذلك في ارتداء ملابس معينة، أو الذهاب إلى رحلة. ويعتبر كل منهما قرار فردى لا يتعلق إلا بالشخص الذي اتخذه، وهو أيضاً يسبقه تفكير وتدبير، ويحقق هدفاً ما، ويضع متخذه في الحسبان، والنتائج المعرتية عليه.

أما القرار الجماعي فهو الذي يشترك في صناعته واتخاذه أكثر من فرد لتحقيق مصلحة عامة أو أهداف مشتركة، أو يتخذه فرد واحد ويؤثر في الآخرين، ولتحقيق مصلحة عامة.

ويختلف القرار عن اللاقرار. فاللاقرار هو الحل الوحيد للمشكلة. ومن ثم فهو لا ينطوى على مفاصلة بين عدة بدائل. أما القرار فهو يعكس المفاصلة والمناظرة والمراجعة والحساب للنتائج التي قد تترتب على بديل دون آخر. ويختلف الأفراد في عملية اتخاذ القرارات بما تتضمنه هذه العملية من أنشطة بتباين الخبرة والتدريب والتعليم والممارسة ومستويات الطموح والتكرين والمزاج الشخصى والأفق التخطيطي والإدراك والحس(٢).

١- د. عبد الهادى البوهرى و د. إبراهيم أبو الغار. إدارة المؤسسات الاجتماعية – مدخل سوسيولوجى، ص ٨.

٧- د. محمد حافظ حجازي. التنظيم والإدارة - مدخل العملية الإدارية. ص ٦٣.

وصنع القرار هو محور أى تنظيم - كما جاء فى نظرية هربرت سيمون الارات. القرار، ذلك أن التنظيم يتطلب صنعاً دائماً للقرارات. ويعتمد صنع القرارات على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار. الأول معطيات واقعية تخضع للاختبار الامبيريقى للتحقق من صدقها أو عدم صدقها. والثانى معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها لا تتعلق بما هو كائن، بل بما ينبغى أن يكون. والنوع الأول مرتبط بالوسائل. أما الثاني فعرتبط بالغايات أو الأهداف.

ويضيف سيمون إلى أن استمرارية الفرد فى التنظيم ونجاحه فى أداء دوره مرتبط بمدى مشاركته فى صياغة القرارات المتصلة بالعمل ومدى الإشباع الذى يحققه العمل والرضاعن هذا العمل.

وتشير كدير من الكتابات إلى أن مفهوم اصنع، و اتخاذ، القرار هما مفهوماً واحداً، ولكنها في حقيقة الأمر مفهومان منفصلان، وإن كان الثاني ماتخاذ القرار، فعملية صنع التخاذ القرار، يعد خطوة من خطوات الأول وهو صنع القرار، فعملية صنع القرار هو علم وفن في آن واحد، ولا يعني صنع القرار اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، هي: نفسية، واجتماعية، وسياسية، واقتصادية، وتتضمن عناصر، هي: القيمة الحقيقية، والظروف غير المحددة.

ويرى وطومسون، و وتودين، أنه وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات، إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي، بل إنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدى إلى ذلك الاختيار. وعلى ذلك فصنع القرار عملية عقلية تنتهى باختيار مجموعة من البدائل المختلفة استجابة لموقف معين (١).

١- د. العيد محمد الحسيني. العرجع السابق. ص ص ٤٣ - ٦٨.

٢- د. كمال أغا. العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الاقليمي للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية. ص ١٢.

وتتبلور عملية صنع القرار في ثلاث عمليات؛ هي: البحث، المقاضلة أو المقارنة، والاختيار(١). أما عملية اتخاذ القرار فهي عمل إداري يمثل جانباً واحداً من عملية صنع القرار، وتعد آخر خطوة من خطوات هذه العملية، ويذلك يمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. هذا واختيار أحد البدائل غالباً ما يتطلب أخذ العس البشرى في الحسبان عندما تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج.

هذا ويتضمن كل تصرف من تصرفات القائد قراراً أو أكثر. وعلى سببل المثال، فإن قراراً بسيطاً برفع الأسعار ينبغى أن يصدر فى نطاق تأثيره المحتمل على سلوك العملاء والمنافسين. كما ينبغى أن يدرس القائد (المدير) الزيادة المقترحة فى الأسعار، وتوقيت رفع السعر، وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط، لأن نشاط التخطيط نفسه عبارة عن إصدار قرارات: والقادة (المديرون) مسلولون عن حل مشاكل المنظمة. كما أنهم مسلولون عن حل مشاكل المنظمة.

ويرى بعض الباحثين أن عملية صنع القرار تتم في خطوات، هي(٢):

#### 

وتبدأ الملاحظة لأحد القادة (المديرين) بأن هداك شيئاً ما خطأ، أو ناقصاً، وأن هناك فرصة ما لاتخاذ قرار يخص المنظمة أو جزء منها، أو البيئة التى توجد فيها. وقد تكون اليقظة للقرار مجرد إلهام أو وحى أو حدس أو شعور عام بأن الأمور لا تسير كما يجب، ويعقب هذه الحالة

١- د. على السلمي، السلوك التنظيمي، من ٢١٢.

 <sup>-</sup> د. حسين عبد العميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع - دراسة في علم لجتماع الإدارة.
 من ص ٩٠ - ٩٧.

تحسين وتفاعل مع تداخل للأفكار. ويصفها (لايزلر ١٩٨٠) بأنها: فدرة انتظار وتداخل بين المعلومات المتضاربة. ومع ذلك لا تتميز هذه الفترة بأى تصرف واضح من جانب القائد (المدير)، وفي بعض الأحيان تتميز بنشاط قانوني يهدف إلى محاولة استبعاد المشكلة.

#### ٧- الأعتراف الرسمى:

وتمثل هذه المرحلة البقظة، حيث لا يمكن تجاهل وجود المشكلة. وتتميز هذه المرحلة بتدفق المعلومات التى لا يمكن تجاهلها، والتى تؤكد وجود المشكلة، مما يدفع المدير إلى الاعتراف بأن هناك حاجة حقيقية لإصدار قراد ما.

#### ٣- التفسير والتشخيص:

يواجه القائد في هذه المرحلة بعض المنبهات التي تفسر أنها شواهد على وجود المشكلة. وهذا تصبح الحاجة ماسة من جانب القائد (المدير) لتشخيص طبيعة المشكلة. وهذه الخطوة في منتهى الأهمية، لأن الخطأ في التشخيص، وما يتبعه من التحديد الخاطئ للمشكلة، يؤثر سلباً ويصورة خطيرة على جميع الخطوات التالية.

### ٤- تعريف الشكلة:

أهم خطوة فى هذه المرحلة الكشف عن طبيعة المشكلة، وتحديد أبعادها، ورسم حدود القرار الواجب اتخاذه. وتواجه المنظمات مشكلات عديدة منها ما هو إدارى، ومنها ما هو إدارى، ومنها ما يتصل بالسوق، ومنها ما يتصل بحقوق العمال، ومنها ما يتصل بالبيئة المحيطة، لذا فإن تحديد المشكلة، ووتحديد عناصرها هما مرجلة أساسية فى عملية اتخاذ القرار(١).

١- د. عبد المنعم عبد المي. دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة. من ص ٥٧ - ٥٨.

#### ٥- تحديد الأهداف ،

وفى هذه المرحلة يكون من الضرورى التفكير فيما سوف يحققه القرار من أهداف، أو ما سوف يهدف إلى تحقيقه وينبغى شرح هذه الأهداف فى كل السلوك المتوقع من كل جزء فى المنظمة. وعادة ما تستهدف القرارات تحقيق عدد من الأهداف فى وقت واحد، وعندئذ يكون من الضرورى تعديد الأهمية السبية لكل منها بطريقة صريحة ومفهومة، ويتم ذلك التحديد على ضوء الهدف العام المنظمة.

#### ١- نتحليل الشكلة ،

يساعد تحليل المشكلة - أى تقسيمها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية على رؤية الأبعاد الحقيقية لها وتحديد ما قد يبدو معقداً منها. وتتضمن هذه المعلية ترتيب أجزاء المشكلة حسب أهميتها، الاسترشاد برأى ذوى الخبرة، الاستفادة من الخبرة المسابقة التى تمخصت عن حل مشاكل مماثلة فى الماضى والاستعانة بها فى منوء الوقائم الجديدة.

#### ٧- نتحديد البدائل:

وتتضمن البدائل احتمالات لحل المشكلة. وتتضمن هذه المرحلة تصفية لبعض البدائل عديمة أو قليلة الجدوى.

#### ٨- تقييم البدائل:

من المضرورى مقارنة البدائل فى ضوء مدى قدرة كل بديل فى الوصول إلى الهدف أو الأهداف المبتغاه من القرار ويتم مناقشة كل بديل بالتفصيل. وإذا كانت هذاك إمكانية فى استخدام أحد النماذج الرياضية، فإنها تستخدم فى هذه المرحلة.

#### ٩- اختيار البديل:

تمهد جميع المراحل السابقة امرحلة اختيار البديل الذي يؤدى في حالة تنفيذه إلى أفضل النتائج. ويلاحظ هنا أن القرار إذا كان فردياً، فإن الاختيار يعتمد على الحكم الشخصى العام على قيم ومبادئ ومصالح الفرد. أما إذا كان القرار جماعياً، فإن الاختيار يعتمد على الجدل والنشاور والتفاوض.

# ١٠- التنفيسة ،

وتترقف فاعلية التنفيذ على مهارة وقدرة من فوض إليه أمر لتنفيذ من ناحية، وأيضاً مدى قابلية القرار التنفيذ من ناحية أخرى.

# ١١- المراقبسة:

ينبغى مراقبة تنفيذ البديل الذى تم اختياره، والحكم على مدى فاعليته في حل المشكلة أو التخفيف من حدتها... وعلى العكس من ذلك إذا كانت اللتيجة سلبية، تبدأ المرحلة الأولى (الملاحظة) من جديد، ومن ثم تبدأ المعلمة كلها دورة جديدة.

### تصنيف القرارات

هناك عدة تصنيفات القرارات وأنواعها، نعرضها في الآتي :

# ١- القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية ،

تخص القرارات الشخصية القائد كفرد، وليس كعضو في التنظيم، ويذلك فهي لا يمكن تقويضها للآخرين، بل يمكن في الغالب تقويض القرارات التنظيمية، وعلى ذلك فالقائد يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، كما يتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأحياناً تتفق كل منهما معاً، ويسهل اتخاذ أحدهم تحقيق أهداف الأخرى،

#### ٢- القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد القائد باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتملطي في الإدارة . أما القرارات الجماعية فهي شمرة جهود ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأملوب الديموقراطي في الإدارة .

## ٣- تقسيم القرارات وفق اعتمادها على التحليل الرياضي ،

من العلماء من قسم القرارات إلى القرارات القابلة للبرمجة، والقرارات غير القابلة للبرمجة، والقرارات غير القابلة للبرمجة (۱)، فقد قسم كومترز القرارات إلى نوعين هما: Programed Decisions و Programmed Decision و تشير القرارات المبرمجة إلى القرارات المخططة ملفاً، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية. وفيها يتم تحديد أسباب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع مشكلة. ومن الأمثلة على ذلك طلب شراء نوع معين من المواد الخام، وقرارات التعيين والتوظف والأجازات... الخ، حيث توضع سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من والأجازات... المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شئون العاملين.

أما القرارات غير المبرمجة، فهى القرارات غير المتكررة المدوث، أو التى تعالج مشاكل جديدة، أو تتفاعل مع المواقف الغير محددة أو الغير مألوفة، وذلك مثل القرارات الاستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع، وغزو أسواق جديدة، وقرارات التوسع وقرارات الإنتاج.

١- د. إيراهيم عبد النهي . نظم المعلمومات الإدارية - مدخل إداري وتنظيمي . ص ص ع

هذا ومعظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة: أما غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.

## ٤ - تقسيم القرارات بحسب درجة أهميتها وعدم شمولها :

فهناك القرارات الاستراتيجية، وهي القرارات الرئيسية التي تتصمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي، وعلى درجة كبيرة من الأهمية. وهي غالباً ما تصدر من الإدارة العليا، وهي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية. وهذاك القرارات الروتينية والإدارية، ولها صفة التكرار، وهي محددة الأجل، وتهتم بالعمل اليومي، وهي ترتبط بالمستويات الإدارية، وتزيد أكثر في مستوى الإدارة الدنيا (المشرفين)، وكل من النوعين له أهميته في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

# ٥- تقسيم القرارات وفق درجة تأكدها وعدم تأكدها والخاطرة:

تصنف القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل وعدم التأكد الكامل مروراً بظروف المخاطرة، وعلى ذلك فالنتائج المتوقعة نكون مضمونة ومؤكدة، فكل المعلومات اللازمة لاتخاذه تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم غموض.

أما القرارات الأخرى التى يتوافر فيها بيانات اجتماعية فإن نتائجها ليمت مؤكدة، وتؤخذ قراراتها فى إطار من المخاطرة، وفى ظل ظروف المخاطرة يكون احتمال حدوث كل حالة معروفة أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة فى قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية.

ويعتبر اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد الكامل أكثر صعوبة من المالئين السابقتين، حيث تتخذ القرارات في ظل ظروف غير مؤكدة، وعلى

أساس من غموض كامل حيث لا تتوافر مطومات كافية، وبالتالى نتائجها غير مؤكدة، ولذلك ينبغي على الإدارة تحاشى اتخاذها حتى لا تؤدى إلى كارثة للمنظمة.

## ٦- تقسيم القرارات بحسب الموضوع:

فقد تكون قرارات أجندة - أى القرارات التى تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضى للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة. وقد تكون قرارات تخصيصية، كما قد تكون قرارات تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا، ومتى وأين ؟ وكيف؟، وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الإنجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المدوقعة.

وقد قام فروم ويانن Vroom & Yetton (1947)(۱)، بتطوير نموذجاً القيادة باتخاذ القرار Leadership of Decision - Making، وذلك كمحاولة لتحديد كيفية تأثير المواقف المختلفة في السلوك أو النمط القيادى، ويشير النموذج إلى إمكانية اختيار أكثر من نمط قيادى فعال في مواقف معينة، وهي تمثل مجموعة من الأنماط الممكنة، والتي توضعها شبكة القرارات، وبالتاني يعطى النموذج القائد مرونة كبيرة في اختيار النمط الفعال والملائم للموقف عند التعامل مع المرؤوسين العاملين.

ويمكن تناول الأنماط القيادية الخمسة الرئيسية التي تظهرها شجرة القرارات على النحو التالى:

١- نمط اوتوق راطي ، يقوم القائد بحل المشكلات واتخاذ القرارات اعتماداً
 على المعلومات المتوفرة لديه.

١- د. إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون. المرجع السابق، ص ٢٥٤.

- نمط اوتوقراطي مرن ، يقوم القائد باتخاذ القرار بعد تحليل أبعاد المشكلة
 في ضوء المعلومات التي قدمها المرؤوسون التابعون له .

تمط استشاري فردي، يستمع القائد إلى آراء ومقترحات مرؤوسيه فرادى
 بعد تقديم المشكلة، ولكنه يتخذ القرار النهائي بنفسه بعد معرفة أثره
 عليهم.

 نمط استشاري جماعي: يتولى ألقائد تقديم المشكلة والعصول على آراء ومقترحات المرؤوسين كمجموعة، مع الاحتفاظ بحقه في اتخاذ القرار.

٥- نمط مشارك: ويسمح القائد امرؤوسيه بتحليل جوانب المشكلة المعروضة، ومناقشة الآراء والمقترحات وتقييم البدائل الممكنة. ثم تقوم جماعة المرؤوسين باختيار الحلول واتخاذ القرار النهائي. وبالتالي فالجماعة على استعداد لقبول وتنفيذ القرار الذي ارتضاه القائد في النهاية.

٧- تقسيم القرارات وفق درجة اعتمادها على قرارات أخرى:

نقسم القرارات وفق درجة اعتمادها على قرارات أخرى إلى قرارات مستقلة وقرارات تابعة. ويمكن قياس تلك الدرجة بمقياسين، هما: الأول: بمثل تأثير القرارات الماضية والمحتملة مستقبلاً. والثانى: يمثل درجة التأثير في المنظمة.

ويتطق المقياس الأول بالقرارات الماضية والمستقبلة. فالعديد من القرارات تتأثر بقرارات تم اتخاذها في الماضي . وفي بعض الأحيان تصنع القرارات الماضية قيرداً على الموارد التي يمكن استخدامها للوصول إلى القرار الحالى ، أو تؤدى إلى تنمية مجموعة من السياسات التي تضع قيوداً على الاختيارات . وفي أحيان أخرى فإن درجة الدعم الذي سائد قراراً ماضياً تكون إلى الدرجة التي تجعل محاولة تغيير الوضع شيئاً محرجاً .

وانضرب مثلاً على ذلك، فالقرار الخاص بالتوقف عن الاستثمار في

مشروع معين لا يثبت نجاحاً، قد يكون بالغ الصعوبة بسبب كبر حجم الأموال والموارد التى استهلكها ذلك المشروع، بالرغم من أن القرار يجب أن لا يتأثر بحجم الإنفاق الذى سبقه، وعلى ذلك فسلوك القرار الحقيقى سيتأثر بصورة كبيرة بطبيعة تاريخ القرار.

# الفصل الثاني عشر اختيـــار القادة وتــدريبهــم

## اختيار القادة

إن توافر القائد الكفء ليس أمراً سهلاً، بل هو أمر شاق، خاصة وأن العديد من القيادات تواجه بعض المضايقات فتنغير معدوياتها وآمالها، وتنقلب من قيادات متحمسة إلى قيادات متحفظة، بل أحياناً ناقمة.

تقوم الطرق التقليدية في اختيار القادة على أساس منهج السمات، ويتم ذلك في الغالب عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يظن أنها تميز القادة عن غيرهم، ويقوم بهذا التقدير إما قصناة يكونون غالباً من الرؤساء في المؤسسة، وبينون تقديرهم على أساس معرفتهم بالمرشحين، أو قد يتم الاختيار عن طريق تطبيق اختبارات أو إجراء مقابلات مع المرشحين لتقدير هذه السمات أو لقياسها.

فنى بريطانيا كان يختار المرشحون امراكز الصباط فى الجيش البريطانى بواسطة مجلس من الصباط العظام، وقد ذكر فرنون و بارى Vernon & Parry – أن اختيارهم كان يتم بتحديد السمات العامة القائد - أى عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يظن أنها تميز القائد عن غيرهم، وقد قرر فرنون أنه إذا استخدمت المقابلة فقط فى الاختيار كان معامل صدقها منخفضاً، ويتضح من ذلك أن هذه الطريقة التقليدية لاختيار القادة بعيدة عن الكمال، ولذلك أوصى فرنون بأن تسهم الاختيارات الذكاء، واختبارات الشخصية، واختبارات التوافق النفسى... الخ من زيادة صدق الاختبار.

ويتوقف صدق المقابلة على مهارة القائم بالمقابلة، وهي مهارة يمكن أن

تزداد بالتدريب، كما يتوقف هذا الصدق على طبيعة السمة المقررة، والغرص المتاحة لملاحظة المرشح. ولذلك يصعب التنبؤ بصدق المقابلة، كما أن ثباتها يكون منخفضاً. إلا أنه يمكن أن يزداد ثبات الصدق عن طريق تكرار المقابلة، وعلى ذلك ينبغى ألا نبالغ في قيمة المقابلة، كما أنه من الخطأ افتراض عدم جدواها كاية.

ويلجاً البعض إلى طريقة الاختبارات الموقفية. وفيها بوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي، مثل مناقشة موضوع أو حل مشكلة... الخ. ويلاحظ بعد ذلك أى الأفراد أكثر مبادأة وأنشط وأكثر تأثيراً في سلوك الآخرين. وهذا هو القائد.

وقد قام الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية باستخدام طرق اختيار القادة لمهام حربية، مثل أعمال ضباط المخابرات وغيرها على أساس تحليل التفاعل والاختبارات الموقفية - أي على أساس من ملاحظة السلوك في نماذج مصغرة من المواقف العملية التي يختار لها القادة(١).

ومن الأساليب التي يتمثل فيها تعريف القائد على أساس الدور الوظيفى، ذلك الأسلوب المعروف بالأسلوب الجماعى غير القيادى Leader less group ذلك الأسلوب الجماعى، والابتكار، technique لاختبار خصائص، مثل: التعاون، والعمل الجماعى، والابتكار، والمبادأة، والذرعة التقائية لتولى مهام القيادة. وقد ابتكر هذا الأسلوب ريفرت B. Rieffert ، وقد استخدمه طبقاً لتقرير انسباشر ريفرت Ansbacher عن الأسطول الألمانى خلال الحرب العالمية الثانية. ويقوم هذا الأسلوب على أساس وضع المرشحين في موقف غير محدد البناء – أى دون تحديد لعلاقات القيادة والتبعية – مثل: مناقشة موضوع معين

١- د. مختار حمزة. أس علم النفن الاجتماعي، ص ٣٤٧،

H. L. Ansbacher, The History of leaderless Discussion Technique, p. 48.

بتوصيات، أو نقل قوات ومهمات عبر نهر بأقصى سرعة وأمن ممكنين... الخ، وتلاحظ أفعال الأفراد في قيامهم بالأدوار، وفي بناء الجماعة، وذلك بقصد تقدير النزعات القيادية بين الأعضاء عن طريق مشاركتهم في المناقشة الحرة.

وبين جولدمان وفراس آثار طرق اختيار القادة، على سلوك الجماعة، وأشار إلى هذه الطرق في الآتي(١): \*

١ - اختيار الجماعة للقائد بالانتخاب (قائد منتخب) .

 ٢- اختيار القائد حسب القدرة على القيام بعمل محدد في الجماعة (قائد مختار).

٣- تعيين القائد (قائد معين).

٤- لا يوجد قائد في الجماعة (بدون قائد).

وقد طلب العالمان من كل جماعة نحت كل طريقة القيام بعمل معين، وحسب الزمن الذى استغرقة الأداء، وعدد المحاولات المستغرقة . ففيما يتعلق بالزمن أو وقت الأداء كان أهم أداء نحت نظام القائد المختار، يليه نظام القائد المنتخب، يليه نظام «بدون قائد» ثم نظام القائد المعين.

وفيما يتعلق بعدد المحاولات المستغرقة كان أحسن أداء تحت نظام القائد المختار، يليه نظام القائد المنتخب، يليه نظام القائد المعين، ثم نظام بدون قائد.

وخلص الباحثان إلى أن نظام اختيار القائد يؤثر على أداء الجماعة. ويتبين من هذا البحث أن الجماعة بدون قائد تفوق في الأداء الجماعات ذات

I- M. Goldman & L. A. Fraas, The Effects of leader on Group Performance sociometry, pp. 82 - 88.

القائد المعين، وعموماً فإن الجماعات ذات القائد من حيث أدائها والزمن الذي تستغرقه أفضل من الجماعة بدون قائد بشرط أن يكون هذا القائد مختاراً - بمعنى أن طريقة القائد لها أثر هام في أداء الجماعة.

وتستخلص من ذلك أن الأتباع يتقبلون قائدهم إذا اختاروه، أو إذا أثبت هو في سلوكه أنه جدير بالقيادة، خاصة وأنه لم يكن يعلم أن حسن أدائه يلاحظه أعضاء الجماعة لكي يختاروه للقيادة -- أي أن حسن أدائه كان تلقائياً حيث لم يكن يتنافس من أجل القيادة.

## تدريب القيادة

بطلت المقولة القديمة التى تقول: «أن القادة يولدون ولا يصدعون»، واستبدلت بنظرية حديثة مؤداها: أن القيادة يمكن تعلمها وتعليمها، وأن القائد يصنع أكثر مما يولد. فالصفات الحسنة تتحقق من خلال التدريب الملازم للقيادة ، ويشمل ذلك التدريب العملى على القيادة في جماعات، حيث يتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها، وإدراك أسس العمل الجماعي، فالجماعة أثر كبير في تحديد وتعديل سلوك الفرد وأحكامه واتجاهاته ومعاييره.

ويعملى مدخل «الهندسة التنظيمية» فى دراسة الظاهرة القيادية - شواهد واقعية عن كفاءة الجماعة، ومدى إعدادها لتدريب أسلوب قيادتها فى نطاق أعمالها. ويحلل هذا المدخل مدى فاعلية التنظيم وإنجازه للأهداف. وأصبح ضروريا تدريب القادة والعناصر الإدارية فى التنظيمات المختلفة. وأكد أنه من الصعوبة تغيير أسلوب القيادة من خلال سلوك الشخصية النه من الحيادية ذاتها. وركز على أهمية تدريب القيادات من أجل زيادة الإنتاج والفاعلية التنظيمية.

ويستخدم مدخل الهندسة التنظيمية مقاييس وإجراءات مميزة، مثل: نعوذج الاحتمال Contingency Model، حيث يعتمد عليه في توضيح العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم، والانتجاه السليم للأفراد نحو العمل، وملاءمة التغيرات التي تطرأ على مجال التنظيم، والتي تتطلب نوعية مميزة للقيادة وأسلوبها. كما يشير إلى معرفة تغيرات المواقف والأفراد نحو وظائف تنظيمية أخرى.

ونتساءل لماذا تختلف التنظيمات والجماعات في إنجاز أهدافها في أعمال متشابهة؟ وهذا ما يوضحه «نموذج الاحتمالات؛ ، بأن الموقف يصبح غير ملائم للقائد عند تغيير عمله داخل التنظيم، وتختلف مواقف العمل نفسها. وهذا ما يفسره سبب أن بعض القادة يكونون معتازين في عملهم البيروقراطي الإداري، بينما يوجد قادة آخرون يكونون قادرين على مواجهة تلك المشاكل، ولكنهم يتأثرون بالفط في أعمالهم بالإجراءات والقواعد الرونينية. ومن ثم يجب الاهتمام بتنريب القادة الجدد.

وقد أكد باسس أهمية تدريب القيادات، واختيار المناهج والأساليب القيادية في العديد من المجالات التنظيمية والإدارية، وذلك من أجل تحقيق عدة نتائج يهدف إليها التنظيم، وهي:

١ - العمل على زبادة الكفاءة لحل المشكلات الشخصية القيادية.

٧- إنخال التعديلات المستمرة لتطوير الوسائل الكفيلة لنجاح القائد.

٣- العمل على زيادة الدافعية عند تغيير العناصر القيادية.

وتتلخص طرق التدريب في الآتي:

١- اللاحظة والخيرة الشخصية العارضة ،

تعلم معظم من يشغلون مراكز القيادة معظم ما تعلموه عن القيادة من ملاحظة قادتهم، ومن خبراتهم الشخصية في الجماعات. ويؤخذ على هذه الطريقة أن الفرد قد يتعلم عادات سيئة أكثر مما يتعلم عادات طبية، وذلك إذا كان القائد الذي يلاحظه ويتدرب عنه نموذجاً سيئاً، ويكمن الخطر الأكبر في أن هذا النوع من التدريب سوف يعطينا قادة تعلموا المهارات والمعلومات اللازمة لأعمال معينة، وربما بعض الحيل والوسائل، دون أن يكتسبوا الفهم والبصر بالسلوك الجماعي الذي ينطبق على كل الجماعات، وفي كل المواقف، ودون أن يكتسبوا المهارة والرغبة في إنماء إمكانيات القيادة عند الآخرين. وهي أبعاد جديدة هامة تفرضها علينا الاتجاهات الحديثة في نظريات القيادة.

### ٢- الطرق الشكلية لنقل العاومات وتعليم الهارات:

ويتأتى ذلك عن طريق المصاصرات والمناقشات، ودراسة الصالات، والتدريب العملى على القيادة، مثل: التدريب على إدارة مناقشات معينة، أو رئاسة لجان معينة، أو إدارة منظمات معينة.

وتركز اهتمام الطريقة الأولى على نقل المطومات وإكساب المهارات، علماً بأن الأمر يتطلب الاهتمام بوظيفتين أخريتين، هما:

 ١- تغيير الاتجاهات عن طريق إكساب المتطم خبرة مباشرة منظمة مقصودة ، وتبصيره بنتائج الطرق التقليدية المختلفة حتى يجد دافعاً لتغيير إجراءاته إلى ما هو أحسن.

 ٢ - خلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تجريب
 الطرق القيادية المحسنة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارة واستغلال الدافع إلى العمل.

هذا ومن الميسور تغيير الاتجاه سطحياً، إلا أن نوع التغيير الصنرورى في تدريب القادة على العلاقات الإنسانية المناسبة يتناول غالباً الأفكار الأساسية المتعلم، وقيمه وافتراضاته عن الآخرين وعلاقاته معهم. ويتطلب ذلك إعادة بناء الشخصية.

# الفصل الثالث عشر الأتباع - خصائص بيئة العمل - خصائص التنظيم

## الأتباع

يرتبط ظهور القائد بصرورة تواجد أعضاء الجماعة، وهم المرؤوسون، والذين يعتبرون في مراكز تابعة له. ويشارك الأنباع في اختيار القائد وتأييده وتنفيذ قراراته. كما يحاول القائد دائماً كسب ثقتهم واستمرار تأييدهم من خلال أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

ولا يشترط أن يكون هناك صفات عامة أو خاصة سائدة بين الأنباع، بل على العكس فهم أعضاء غير متجانسين من حيث القيم والمعتقدات والميول والانتجاهات. ومن ثم تبدر الفروق الفردية بين جماعة الأنباع، وتلب الفروق الفردية دوراً في تحديد درجة نضوج الجماعة وتطورها، حيث يتم عرض الآراء والأفكار المختلفة دون حرج، والنزول على رأى الجماعة رغم اختلافه عن وجهة النظر الشخصية. وعند استعراض الآراء المختلفة تظهر أهمية قدرة القائد في التوفيق بينها، واختيار القرار المناسب للموقف الذي يحقق صائح الجماعة وأهدافها، هذا ولا يمنع عدم تجانس أعضاء جماعة التابعين من تكوين الجماعة وتماسكها، كما في حالة تكوين فريق عمل ذي تخصصات مختلفة لتحقيق أهداف محددة.

وقد أكد هريرت وسيمون أنه لا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم آلات وأدوات، بل كأفراد لهم رغبانهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعانهم، كما يتصفون بقدرات محدودة وقدر محدود من المعرفة ومجموعة محددة من المشاكل. وسواء كان أعضاء جماعة الأتباع متجانسين أو غير متجانسين، فهم يتميزون بعناصر وخصائص مشتركة، تبدو في الآتي:

#### ١- التعليم :

تشير البحوث أن الأفراد الأعلى تعليماً يفضلون نمط العلاقات الاجتماعية الإنسانية أكثر من نمط القيادة المهتم بالعل، والذى يركز على الإنتاج. أما ذوو التعليم المنخفض فقد يناسبهم نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج.

## ۲- السن ه

يفضل ويتجاوب أجيال العاملين الجدد ذوى السن الصغير مع النمط المشارك للقيادة . أما كبار السن ذوى القيم التقليدية فيتجاوبون أكثر مع نمط القيادة الموجهة .

#### ٣- حجم الجماعة:

كلما كانت الجماعة صغيرة الحجم، أمكن القائد أن يعطى اهتمامه العلاقات الإنسانية، أما إذا كانت الجماعة كبيرة الحجم فلا يجدى معها هذا النمط، ويكون النمط الأفضل هو المهتم بالعمل والإنتاج.

# ٤- حُصائص الشخصية :

ثبت أن الفرد الذكى، المدفوع ذائياً، والمنصبط ذائياً، ولديه قدر عال من الشقة واحترام الذات يتفاعل أفصنل مع الدمط المشارك، ونمط العلاقات الإنسانية. وعلى عكس ذلك نجد أن الأشخاص ذوو الاستعدادات الذهنية الأقل، والغير واثقين في أنفسهم، والذين ينظرون إلى البيئة كمصدر لحوافزهم يتفاعلون أفضل من الدمط القيادي الموجه والذي يركز على العمل والإنتاج.

# ٥- الثقة في القائد :

لابد أن يكون هناك إجماع أو اتفاق بين الأتباع على منح الثقة في قائد

الجماعة . وتدولد هذه الثقة من إحساسهم بقدرة القائد وكفاءته في إنجاز الأهداف العامة ، وإمكان تحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم، ويظهر أثر هذه الثقة في استجابة التابعين لقرارات القائد ورغبتهم واستعدادهم لتنفيذ أوامره .

#### ٦- القدرة:

ينبغى أن يدرك المرؤوس قدراته الذانية، فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الإجرائي، إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضروري.

# ٧- الخضوع والطاعة:

حتى يمكن للقائد أن تنفذ أولمره فإنه يازم توافر عنصر الطاعة لدى المرؤوسين التابعين له. والطاعة هذا هى ترجمة فعلية لتأييد الأتباع لقائدهم لبلوغ أهداف الجماعة، وإن كانت الطاعة الناشئة عن الاقتناع أكثر فاعلية منها عن المؤلدة من الخوف من الجزاء أو المقاب.

# ٨- وحدة الأهداف العامة للجماعة:

رغم الاختلاف النسبى الأهداف الشخصية والاحتياجات النفسية ووسائل إشباعها بين أعضاء جماعة الأتباع، فإن هناك ضرورة للإنفاق فيما بينهم حول الأهداف العامة للجماعة. ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة ومعلنة ومعروفة لجميع التابعين أو المرؤوسين، وأن الاختلاف الجائز يكون حول أساليب تحقيقها، وإلا أدى ذلك إلى وجود حالة من الصراع والتفكك بين أعضاء جماعة التابعين. ويكون دور القائد هنا بلورة وصيانة هذه الأهداف العامة للجماعة، والتأكد من مدى التزام التابعين بها، والعمل على تحقيقها.

#### ٩- مركز التحكم:

وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له، ويطاق على الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم، ويؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم، مصطلح الجوانبية Interials، بينما يطلق على الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكموا فيما يحدث لهم، وأن ما يحدث مدهم إنما يحدث

## ١٠- الحاجات والدوافع ،

قد تؤثر الحاجات التى تسيطر على المرؤوس فى سلوك القائد. فمن الممكن أن يقبل الأفراد ذو حاجات الأمن والسلامة - مشلا - الأسلوب الإجرائي للقائد، غير أن العاملين من ذوى الانتماء والتقدير قد يتفاعلون بمسورة إيجابية مع القائد المعاون، وبالإصافة إلى ذلك يحتمل أن تتأثر حاجات الاستقلال والمسئولية لدى القرد بالقائد المشارك بضرورة إيجابية أكثر من تأثيرها بقائداً آخر بختك أسلوبه القيادي عن ذلك الأسلوب.

# ١١- حُصائص الجماعة :

كلما كانت الجماعة متماسكة ومستفرة ومنضبطة أمكن للقائد أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعات المفككة والمتنازعة. وكلما كانت الجماعة متماسكة ومثقفة وقادرة على التمرد والاعتراض على القائد، كلما عنى ذلك سحب الثقة من القائد وتجريده عن سلطته. وبالتالى فإن الأتباع بملكون القوة التي تمكنهم من مواجهة السلطة الذي يمارسها القائد.

#### ١٢- التعباون :

يتوقف أداء العمل على تعاون المرؤوسين. هذا ومن الأفضل للقائد أن

يستخدم النمط المشارك للرياضة. أما إذا كان الموقف وطبيعة العمل لا تجد أى مساهمة من المرؤوسين فطى القائد أن يبتعد عن هذا النمط القيادي.

وقدم تاننبوم وشميث Tannenbaum & Schmid تحليلاً للمستويات أو الدرجات المختلفة للمرؤوسين في صنع القرار، وتمثل هذه الدرجات أنماطأ مختلفة من القيادة أو الإدارة، وهي(١):

- ١- صنع الرئيس للقرار منفرداً ثم تبليغه امرؤوسيه دون شرح لأسباب القرار
   أو إقناعهم به.
- ٢- صنع الرئيس للقرار ثم شرحه لمبرراته محاولاً التخفيف من وقع إنفراده
   بالقرار ومبرراً لهم أسبابه ومبيناً لهم معيزاته.
- ٣- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته المرؤوسين لإجراء حوار التعرف على
   استفسارهم بشأن القرار وآثاره لإزاله مخاوفهم.
- 3- صنع الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره حيث يقرم هنا بالمبادأة بتشخيص المشكلة وتحديد عدد من بدائل الحل وتحديد أنسب هذه الحلول (القرار المبدئي). وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي، لكن الرئيس يحتفظ هنا بسلطة البت النهائي في الأمر، وتحديد ما إذا كان القرار المبدئي سيعدل أم لا.
- عرض الرئيس للمشكلة والقيود على حلها وتقويض الأمر للمرؤوسين
   للوصول إلى قرار من خلال مشاركته معهم، ويكون دور الرئيس هذا
   إدارة الحوار والمناقشة وقيامه يدور المنسق في اجتماعات المناقشة.
- آ– تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى القرار النهائى
   فى إطار الحدود التى يرسمها الرئيس، ويكون القرار الذى يصل إليه المرؤوسين نهائياً.

١- د. أحمد صفر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات، ص ص ١٢٠ - ١٢١.

## خصائص بيئة العمل

تبدر خصائص بيئة العمل في الآتي:

#### ١- مهام المرؤوسين:

ركز الباحثون على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة ، ويكتنف متطلباتها الغموض ، وافترضوا أنه كلما كانت المهام غامضة ، زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الإجرائى . . أما بالنسبة للمهام المحددة والروتينية ، فقد افترضت النظرية أن الملوك الإجرائى غير مناسب ، لأن التوقعات والمدركات الواضحة قد تم بلوغها من قبل . ومن المحتمل أن يزيد سلوك القائد المعاون أو المشارك من درجة الرضا الخارجي للعامل الذي يؤدى مهام بمكن أن تشبع حاجاته الذاتية .

وتبدو علاقة بين قوة حاجة التقدم ومدى الوظيفة (التنوع والاستقلالية والمعلومات المرتدة، ووحدة الوظيفة، وأنماط القيادة الفعالة). ويثبت النطابق بين الفرد والوظيفة، إذ عندما تتطابق حاجات التقدم ونطاق الوظيفة (مثل قوة حاجات التقدم واتساع مدى الوظيفة) فهناك درجة عالية من التطابق، وعندما لا نتطابق هذه العناصر (مثل ضعف حاجات التقدم مع اتساع مدى الوظيفة) تضمحل درجة النطابق كثيراً.

فإذا ما طلب من شاب أن يعمل فى مشروع يتحدى قدراته لفترة السنة المقادمة، وحيث أن الوظيفة تناسب مستوى حاجة التقدم (لدى المحاسب)، فإن أفضل أسلوب قيادى للمشرف عليه هو الأسلوب الميسر، وغير الموجه (أى الأسلوب المشارك الموجه نحو الإنجاز)، ويعبارة أخرى يتعين على القائد أن يقدم بعض الترجيه، على أن يكون التوافق بين الفرد والوظيفة هو عامل التأثير الرئيسي.

أما الموقف الثاني - من جهة أخرى، فقد ينطبق على محاسب شاب

آخر، كلف بالعمل في مشروع معقد لفترة عام، إلا أن حاجة التقدم لديه تكون صعيفة ، وفي موقف كهذا، قد يحتاج المشرف أن يمارس قدراً أكبر من الإشراف (أسلوب توجيهي) ليتمكن من مساعدة هذا الشخص طوال فترة المشروع.

# ٧- وضوح الهندف:

كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة، وغامصة، كلما كان من الأفصل أن يكون نمط القيادة موجها نحو العمل، لأن هذا النمط سيساعد على توصيح العمل وإجلاء الغموض. وبالإضافة إلى هذا، لو أن القائد يعانى من إنخفاض مستواه الغنى مقارنة بالمرؤوسين، فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتداج، لأن ذلك يشجع مصاهماتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد.

#### ٢- جماعة العمل:

قد تؤثر خصائص جماعات العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين. وتبدو وجود علاقة بين الأسلوب القيادى، وسلوك جماعة العمل. وبالرغم من المتعام تلاوم أن يقدى مرحلة العمل. وبالرغم من المتعام المتعام المتعام أن الملوب الإجرائي في مرحلة التوجيه)، إلا أن ذلك لا يعلى أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلوبه القيادى. فقد بلغت جماعة من الصيارفة في أحد البنوك مرحلة حل المشكلات الداخلية في مرحلة تطورها. وهنا يلزم أن يركز الأسلوب القيادى لرئيس الفرع إلى معالجة الصراع فقط عن طريق استخدام الأسلوب المشارك، بل موية والتوقعات من خلال أسلوب إجرائي للقيادة.

# ٤- روتينية العمل،

تنصارب الآراء حول نمط القيادة المناسب حيث يكون العمل روتيدياً مملاً. فالبعض يقول أن نمط القيادة المهتم بالإنتاج والعوجه صروري حتى يمكن إنجاز مثل هذه الأعمال. إلا أن الرأى الأقوى يقول أن النمط المشارك ونمط العلاقات الإنسانية هو نمط فعال، لأنه يساعد المرؤوسين على تحمل المصاعب الموجودة في بيئة العمل.

#### ٥- مستوى المهارة ،

كلما تطلب العمل مستوى مهارة عالى من المرؤوسين زاد إنتماء الغرد لمهنته، وقل إنتماؤه إلى بيئة العمل وقائده . هنا على القائد أن يستميل المرؤوسين بنمط جذاب مثل نمط العلاقات الإنسانية ونمط المشاركة . أما النمط الموجه في القيادة فقد يفيد في مواقف بها مرؤوسين يؤدون أعمالاً تستدعى مهارة قليلة .

### ٦- العوامل التنظيمية:

ويتبدى ذلك في مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الصغط الدفسى، والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض. فبالمسبة - مثلاً - لأعمال تخريم الكروت في إدارة لمعالجة البيانات، حيث يتميز العمل بالوضوح بسبب استخدام الماكينات واتباع مواصفات محددة واوائح ومعايير مقررة، أن يؤدى السلوك الإجرائي إلى توصنيح التوقعات، بل قد يؤدى إلى شعور بعدم الرصا لدى المرؤوسين، وكذلك في جناح للجراحة في أحد المستشفيات، حيث تؤدى الأعمال على عجل وتحت صغوط شديدة، قد يكون السلوك الإجرائي صنرورياً لإنجاز المعل (أي إنقاذ حياة مصاب)، إلا أن السلوك المساعد سيؤدى إلى توفير الدعم الاجتماعي والرصا بالعلاقات بين الأفراد. وأخيراً نجد في بيئة عمل يكتنفها الكثير من الغموض، مثل إدارة مركز المراقبة لإحدى رحلات المضاء أن أسلوب المشرف على الرحلة يتجه في بداية الأمر إلى مشاركة المرؤوسين لكي يتوصل إلى الحلول الممكنة المشكلات المتعلقة بالرحلة، إلا أن المدير سيتحول إلى الأسلوب الإجرائي عندما يتم اتخاذ القرار النهائي.

## ٧- خصائص التنظيم ؛

طبيعة هدف التنظيم: كلما كان هدف التنظيم محدداً، وواضحاً، وكمياً، مثل: الأرباح، وكميات الإنتاج وحجوم المبيعات، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل. أما إذا كان هدف التنظيم أو القسم أو الإدارة هدفاً فوعياً ويهتم بالجودة، كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

### ٨- توافر المعلومات،

تشير الدراسات إلى أن المرؤوسين بحاجة إلى معلومات، وأن ظروف العمل لا توفرها، وأن هذه المعلومات لدى الرئيس، فهو إذن يستطيع أن يقدمها في شكل ترجيهي (قيادة موجهة). أما في الرضع المحاكس حيث تتوافر معظم المحلومات لدى المرؤوسين، وتقل لدى الرئيس، فعلى الرئيس أن يتبع نمط القيادة بالمشاركة أو نمط العلاقات الإنسانية، وذلك ختى يستميلهم، وحتى يستطيع أن يحصل على المعلومات اللازمة لأداء العمل.

# خصائص التنظيم

تعتبر خاصية التصميم المتعمد التحقيق هدف معين من أهم الخصائص التى تعيز التنظيم عن غيره من المجموعات أو المجتمعات. وعليه يعتبر التنظيم أداة بشرية تم صنعها وإيجادها من أجل تحقيق غرض محدد. وعلى ذلك فإنه في خلال فترة حياة التنظيم قد يتم تطويره، وتعديله، وإعادة هيكله أو تغيير أهدافه التوسع قيه أو الانكماش أو إنهائه. فمثلاً – المتجر الذي تملكه إحدى الأسر قد يتم تغيير هدفه من تعظيم الربح إلى إناحة فرص التوظف لأفراد الأسرة. وقد يغير أحد المصانع أهدافه من الربح القصير الأجل إلى

النمو في الأجل الطويل. وقد يتم تغيير نوع النشاط الذي يعمل به التنظيم، فقد يتم استبدال صناعة السجائر بصناعة الأغذية المحفوظة - مثلاً.

وبغض النظر عن هذه التغييرات فإن التنظيم كوحدة إجتماعية يعتبر كتاباً مميزاً عن التنظيمات الاجتماعية الأخرى مثل: الأسرة العاملة، القبيلة أو الطبقة الاجتماعية. وهذا النميز يتحقق من خلال تصميم التنظيم وأهدافه.

كذلك فإن الغصائص المتعلقة بالتنظيم والتى تشجع على تحقيق أهدافه مثل التخصص وتقسيم العمل، ووجود نظام للتنسيق والرقابة على أعضائه، وقدرة التنظيم على تغيير أعضائه تلعب دوراً هاماً في هذا الخصوص، فقد ساعدت خاصية التخصص وتقسيم العمل التنظيم على إنتاج سلع وخدمات كبيرة (إنتاج كبير)، وبشكل معقد، وأدت هذه الخاصية إلى زيادة الحاجة للأنشطة الخاصة بالتنسيق والرقابة، وكما يملك التنظيم القدرة على تغيير أعضائه، فإنه يتمتع أيضاً بوجود خاصية الأهلية القانونية المنفصلة عن أعضائه، فإنه يتمتع أيضاً بوجود خاصية الأهلية القانونية المنفصلة عن المؤسسين(١).

وبتوقف نجاح التنظيم على طبيعة المخرجات، ونمط القيادة في الإدارة العليا، وبيانها كالآتي :

# ١ - طبيعة المخرجات:

كلما كانت المخرجات تأخذ شكل منتجات كمية، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل. أما إذا كان التنظيم ومخرجاته يدور حول الخدمات، كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك، والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

<sup>1-</sup> Jozeph Reits H., Behavior in Organization, p. 14.

#### ٢- نمط القيادة في الإدارة العليا:

يؤثر نمط القيادة فى الإدارة العليا على نمط القيادة فى المستويات الأدنى، فعندما يكون النمط السائد القيادة فى الإدارة العليا مهتماً بالإنتاج، كان هناك ميل لدى المستويات القيادية الأدنى لإنباع المهتم بالإنتاج أيضاً، ويكون من المفيد لأى قائد أن يحلل النمط القيادى لرؤسائه، وعلى ضوء ذلك يحدد النمط الواجب إتباعه، والذى قد يكون، أو لا يكون تقليدياً لنمط رئيسه.

# الفصل الرابع عشر القيادة - القائد - المدير - النفوذ الزعامة - الرئاسة

تنبع القوادة من أعضاء الجماعة، وهى العملية التى يتم فيها الجانب الديناميكى، حيث تأتى موجهة نحو الحصول على الهدف وهى إحدى وظائف المدير، حيث ينظر المرؤوسون إلى مديرهم أو رئيسهم كمصدر للقيادة، فرئيس القسم أو مدير الإدارة يقوم بعدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة، وأيضاً قيادة وتوجيه المرؤوسين. أما القائد فيشير إلى مركز داخل بناء الجماعة، أو إلى شخص يشغل ذلك المركز يلتف حوله أعضاء الجماعة.

وترى بعض الاتجاهات المسيولوجية أن القيادة مرادف للإدارة، وأنهما مفهومان متلازمان، بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، وأن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة، وهذا لا يعنى أن الإدارة هى القيادة، قكل ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة لتتمكن الإدارة من تطبيقها امفاهيمها، وقواعدها، تطبيقاً سليماً.

ومع ذلك ينبغى عدم الفلط بين الوسائل والنظم الإدارية وبين المهارة القيادية. فعلى الرغم من أن الاثنين يكمل بعضها بعضاً، إلا أن ذلك لا يعنى أنهما يعبران عن نفس الشيء، فبينما تتغير النظم والوسائل والأساليب الإدارية بزيادة درجة الصغوط التي تفرض على المنظمة وبفضل العلوم بوجه عام، نجد أن عامل القيادة ثابت، بمعنى أن الحاجة إليه لا تتغير بمرور الزمن.

وكثيراً ما نجد العديد من القادة الذين يتمتعون بصفات القيادة الفعالة، ولكن تنقصهم القدرة أو تعوزهم الوسائل اللازمة لترجمة تلك القيادة نرجمة واقعية وموضوعية، الأمر الذى يؤدى عادة إلى الفشل. نقول: نعم إن المدير الناجح هو قائد ناجح، ولكن القائد الناجح لا يشترط أن يكون مديراً ناجحاً فى كل الأحوال، ولا يشترط وجود القادة فى الهيراركية الإدارية فقط، وإنما تتواجد أيضاً فى التفسيرات غير الرسمية.

وقد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادى، فهو يفتقد المقومات الشخصية والسلوكية، مما يحد من فاعليته في التأثير على مرؤوسيه. إن انتقاء الرئيس أو المدير لسمات المبادأة، والخبرة، وقوة الشخصية، وعدم اتسام سلوكه بالتأثير على المرؤوسين، هي أمثلة لعدم اتصاف المدير بالقيادة.

ويشير الواقع العملي إلى فشل كثير من المديرين، وكثرة النزاعات بين المدير ومرؤوسيه، وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم وعدم اقتتاعهم به، وعدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر وتعليمات وتوجيهات المدير.

وعكس ذلك نهد أن القائد هو فرد من الجماعة يشغل مركزاً داخل بناء الجماعة، أو إلى الشخص الذي يشغل هذا المركز. وهو ينبع من الجماعة وتختاره الجماعة ليتولى مسلولية القيادة فيها، وقد يكون مديراً أو غير مدير. وهو الشخص الذي تبين للجماعة أنه الأقدر على قيادتها نتيجة لصفات متعددة تتوفر فيه، فإذا كان في مركز إداري يخول له السلطة للإشراف على عدد من المرؤوسين، ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة لذلك، فإنه يمكن أن يجمع إذن بين صفتى القائد والمدير. وهذا الوضع هو الوضع المثالى، فلا يجب أن يعطى المنصب الإداري لشخص تتوافر فيه صفات من أهمها القيادة، أو أن يعطى المنصب الإداري لشخص تتوافر فيه الاستعدادات القيادية، والتي يمكن تنميتها وإثارتها بشيء من التدريب على المهارات القيادية.

ويرى Pannow) أن سر القيادة الفعالة ليس في إمرة المرؤوسين، ولكن خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة اليهم لرغبتهم في إنجازها.

وقد ميز كارليل (١٩٧٣) بين القائد والمدير، فالمدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الإشراف والتوجيه. والتنسيق، أما القائد فيهتم بتحديد انجاه المنظمة، وهو الذي يعدل في هذا الانجاه استجابة للمتغيرات البيئية.

ويرى ليبت (١٩٨٧) وجود اختلاف بين دور المدير ودور القائد. فالمدير هو الذي ينسق ويستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة. أما القائد فهو الذي يحرك ويوجه طاقات مرؤوسيه وطاقاته الذاتية نحو تحقيق الأهداف.

ويعتبر هيرس وبلا لشارو (١٩٧٧) القيادة مفهوماً أوسع من الإدارة، وأن الإدارة هي فرع خاص من القيادة.

ويرى بعض الطماء أن المدير الناجع لا يختلف عن القائد الناجع، فالاثنان يحققان أهداف المنظمة، ولكن الاختلاف موجود، وإن كان من المسعب في المدى القصير التعرف على هذا الاختلاف. والمدير هو الذي يبدر ناجحاً الآن، ولكن قد يقشل كقائد على المدى الطويل. حيث أن القائد بالإضافة إلى أعمال المدير فإنه يعمل على ضمان استمرار نشاط المنظمة.

وقد يحقق المدير (غير القائد) النجاح من خلال توظيف عدد كبير من العاملين يزيد عن حاجة المنظمة على المدى الطويل أو يضع صغوطاً كبيرة على مرؤوسيه للحصول على أكبر إنتاج منهم غير مكترث بما يسببه لهم من إرهاق واحتمال تركهم العمل، أو أن يشترى عدد إضافي من معدات الإنتاج لإنجاز بعض المهام المرحلية بسرعة كبيرة بدون اهتمام لما سيترتب على

١ -- د. عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد.

ذلك بالنسبة أموقف منظمته المالى، ويستطيع هذا المدير أن يدعى النجاح في المدى القصير، ولكنه ينسى أن المنظمة وجدت لتبقى مدة غير محددة، وأن لها أهدافاً مستمرة، ولا يدرك هذا المدير - غير القائد - أن ثمن النجاح الذي يحققه في المدى القصير ستدفعه المنظمة في المستقبل، وذلك عندما يتدهرر وضعها بسبب تصنخم عدد موظفيها أو ترك خبرة العاملين فيها وتكدس واستهلاك معداتها الزائدة عن حاجتها.

أما المدير القائد فإنه يرى الأمور ويمحصها ويتخذ القرارات بشأنها وفقاً لمتطلبات الحاضر أو المستقبل، وإذا فهو يستفيد من الفرص المتاحة الآن بحيث يحقق أعظم الفوائد الممكنة وفي نفس الوقت يستعد للمستقبل(١).

وجدير بالذكر أن ننوه إلى أنه ليس من الصنرورى أن يكون قائد الجماعة هو المنجم Star في الجماعة، إلا أنه في بعض الحالات يكون القائد والنجم شخص واحد.

ويختلف مفهوم القادة عن مفهوم أصحاب النفوذ. حيث يهتم أصحاب النفوذ (Power holders) بتحقيق مصالحهم الخاصة فقط، بينما يقوم القادة أنفسهم لا لتحقيق أهدافهم الخاصة، بل لتلبية احتياجات ورغبات المرؤرسين.

أما مفهوم السلطة، فينظر إليها على أنها قرة قانونية - شرعية، أو أنها حق وقوة اتخاذ القرار.

وتختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، فالمشرف Supervisor شخص له مكانة رسمية، ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم، ويعمل على ترجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها. ويعتبره بعض علماء الاجتماع رئيساً على عكس القائد. فالمشرف لا يجب أن يكرن عضواً في جماعته الحقيقية

١- د. نادية زغاول سعيد و د. أحمد أبراهيم حمزة . المرجم انسابق. ص ص ٢٥٩ - ٢٦٠ .

التى يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحر إجبار الأفراد وطاعة تطيماته.

وتختلف طبيعة القيادة عن الإشراف، لأن الشخصية القيادية تحصل أولاً على المرافقة والقبول كأساس الشرعية. أما المشرف فيقوم بأعمال أكثر إشرافية تنظيمية وتنظر كثير من التنظيمات المشرف نظرة مثالية ليصبح قائداً في جماعته. وعموماً فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء، ويقدم أعماله بفاعلية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح، وليس قائداً كفاراًا).

وتختلف القيادة عن المكانة Status ، فالأخيرة هي بمثابة الوضع التنظيمي الذي يشغله الفرد بصرف النظر عن شخصيته . فالمكانة تزود بالقوة من أجل القهر والإجبار والقدرة على الإقساع . وعادة ما تستخدم المكانة الرموز الوضعية ، وتحتفظ تلك الرموز حتى بعد زوال المكانة نفسها .

وتختلف القيادة عن الهيبة. فالهيبة هي مقدار ما يملكه الذرد من نفرذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظبقته. فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة. ويعمل الفرد على زيادة هيبته بصفة مستمرة. وهذا بمكس القيادة التي تحيط فاعليتها بمقدار شرعيتها، والقيادة هي القدرة على تحقيق الأهداف. ويعتبر القائد عضو داخل الجماعة معتمداً في ذلك على احتفاظه بالعناصر الرسمية وغير الرسمية حتى يجوز الموافقة والقبول واستمرار شرعيته(٢).

وخلط الكثيرون بين كلمة قائد أو رئيس وبين كلمة الزعيم. فيطلقون

<sup>1-</sup> Weissenberg, op. cit., p. 447f.

<sup>2-</sup> Bass, B., op. cit., pp. 447 - 455.

على أى قائد أو رئيس مصطلح زعيم ... وفى الهنافات يردد الناس قولاً هو: نتمسك بك يا سيادة الرئيس قائداً وزعيماً وظهرت مسرحية «الزعيم».

والحق أننا يمكننا القول – مـثلاً - رئيس الدولة، ولكن ليس كل رئيس دولة زعيماً. أما الزعيم فهو رئيس دولة، وهكذا يبدو فارق بين القيادة والرئاسة من جهة، والزعامة من جهة أخرى.

إن القيادة أو الرئاسة مظهر أساسى لانقسام السلطة، وهى تعبر عن مستويات من المسئولية . والقائد هو شخص فى وضع السلطة يكون تأثيره فى أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أى واحد منهم.

وقد أجمع العلماء على ضرورة توافر خصائص معينة للقائد الذاجح الكفء، وهو يعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين سائر أطراف وأقسام التنظيم، وتوافر المقدرة الفنية، والقدرة على المسم في اتخاذ القرارات بعد المناقشة والحوار.

أما الزعامة، فهى السلطة الملهمة Charismatic التى تقوم على الإيمان بالمقدسات، أو بقوى خلى الإيمان بالمقدسات، أو بقوى خارقة للطبيعة، أو مثالية لشخص أو زعيم، والزعيم هو الشخص الملهم الذى أتى أفعالاً خارقة، ويتمتع بصغة من صفات الشخصية تجعله منفصلاً ومتميزاً عن الأفواد الآخرين، كما تجعله ينال معاملة خاصة باعتباره موهوياً بقوى أو مسفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية، أو موهوباً بقوى أو صفات المتنائية،

وتعبر الزعامة عن حالة من الحب والعاطفة التى تجمع بين الجماعة وأحد أعضائها، وتصبح الجماعة أثيرة اشخصيته الكارزمية التى تؤثر فى الآخرين، فهى نابعة من الجماعة تؤثر وتتأثر بها.

ويعتقد أفراد المجتمع أن مجتمعهم قائم على هذا الزعيم. وإذا مات فسوف تنهار الدولة، بسبب افتقار الأعضاء التوجيه الملهم، ويسبب المعارك التى قد تنشب بينهم على من يخلف الزعيم إذا لم توجد إجراءات منظمة. وهكذا لا يجوز أن يطلق على أى قائد أو رئيس كلمة الزعيم، فالقائد والرئيس يمكن أن يكون زعيماً، ولكن الزعيم هو القائد والرئيس(١).

وقد أشار ماكس ڤيبر Max Weber (1974 – 1979م) (آ) إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي، فاستخدم كلمة كاريزما Charisma، ومعناها القوة الخاصة التي تمنحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا اللوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأن ما يؤدونه من خدمات إنما يتم من الله.

ويعلق انطونيو جرامشى Antonio Gramsci) (١٩٩٧ – ١٩٩١) صلى الزعامة بأنها: تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى.

ويتوحد مفهوما القيادة والرئاسة من حيث اشتراكمها في صفات واحدة معينة، فالقائد والرئيس يحتلان منصباً عالياً في المنظمة، كما نتشابه المسئوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأييهم نحر تحقيق الأهداف، واشتراكهم في بعض الخواص الهامة، فكلاهما يتطلب مركزاً أعلى

۱- من مقالة بطوان «القائد... والزعيم» أرسك من المؤلف إلى أ. مجدى أحمد حسين رئيس
تعرير جريدة الشعب، وإلى أ. مكرم أحمد أحمد رئيس مجلس إدارة ورئيس تعرير مجلة
المصور بداريخ /٩/٥ مثلاً عن د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. مشاكل قضايا
معاصرة. س عن ٢٤ - ٧٥ مثلاً

٧- د. حسين عبد العميد أحمد رشوان. التصنيع والمجتمع - دراسة في علم الاجتماع الصناعين عبي عن ١٥ - ١٦.

٦- د. حسين عبد العميد أحمد رشوان. الطبقات الاجتماعية - دراسة في علم الاجتماع.
 من ٥٧٠.

من مجرد عضوية الجماعة، وهما يتمتعان بسلطات على أعضاء الجماعات التى تخضع لقيادتهما ورئاستهما، كما تتشابه المسئوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف، إلى جانب أنهما مقترنان غالباً بدخل مادى كبير.

ولذلك خلط البعض بين مفهومى القيادة والرئاسة، واعتبروهما مفهوماً واحداً، فى حين ميز بعض العلماء بينهما لوجود بعض الفروق الجوهرية. فطريقة اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر. فالقيادة تظهر تلقائياً وتنبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختياراً حراً، وعادة ما يسبقها عملية تنافس عليها من قبل أعضاء الجماعة. وينطبق هذا على بعض أعضاء المملكة الحيوانية.

أما الرئاسة فتخففي فيها العناصر المكونة للقيادة، حيث غالباً ما لا تظهر تلقائياً، بل يتم التعيين فيها وفق الظروف والأوضاع التنظيمية القائمة، وقوانين العمل والاختصاصات، إذ أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض على الجماعة فرضاً، ولهذا فهى أقل الأنواع تأثيراً في الجماعة، واستمرار الرئاسة رهن بنظام ووضع رسمى محدد يقرر سلطة الرئيس الرسمية.

وتشير القيادة إلى القدرات الشخصية للفرد يختاره الآخرون لثقتهم فيه في تحقيق أهدافهم، بينما الرئاسة تقوم على نتيجة نظام معين وليست اعتراف تلقائي من جانب الأفراد التي يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة.

والقائد لا يحدد أهداف الجماعة، بل هى التى تحدد أهدافها بطريقة ضمنية أو صريحة، وعلى القائد العمل على تحقيق تلك الأهداف، بينما لا يمكن للرئيس أن يحدد الهدف، وليس بالضرورى أن تحدده الجماعة.

وتقوم القيادة أساساً على قدرة صاحبها على التأثير. وهذا أمر لا يتوفر

لدى صاحب الوظيفة الذى يمارس رئاسة على غيره فى البناء التنظيمى. لذا عادة ما يكون هناك تقارب اجتماعى بين القائد والأتباع.

والرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل، وفقاً للتعليمات الموضوعة، وفي حدود المستويات المقررة، مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود اختصاصه أولاً بأول. وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاصات والمستويات المنوطة به، والسلطة الرسمية التي يمارسها، وله في ذلك حق إصدار الأوامر، وعلى المرؤوسين تنفيذها، فإذا استعوا أو قصروا ترتب على ذلك انزلاقهم في الخطأ، ومن ثم يحق مسائلهم – أي أن الرئيس يستمد سلطته من خارج الجماعة.

وتشير الرئاسة إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج، وذلك كأن نقول: سلطة الإدارة. فالرئيس يستند في رئاسته إلى السيطرة والسلطة المفرضة إليه من أعلى. وهي تنبع مباشرة من وظيفته وليس من شخصيته. وهو يستمد قوته مما يملكه من سلطات، وهو يختص بالإشراف على أداء العمل، وفقاً للتعليمات الموضوعة، وفي حدود المستويات المقررة، مع التدخل في حل المشكلات التي تظهر في حدود المتصاصه أولاً بأول، وله في هذا حق في إصدار الأوامر، وعلى المرؤوسين أن يمتثلوا لها وينفذوها خوفاً من العقاب.

والرئيس قد يلقى من تقدير مرؤوسيه وتعاونهم ما يجعله قائداً، مما يؤدى إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسات والمنظمات، هذا وليس كل رئيس يؤدى إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسات والمنظمات، هذا وليس كل رئيس قائداً بالصرورة . وإن كان ذلك لا ينقى أن كثيراً من الرؤساء يؤدرن أدوارهم ، ويستعملون سلطاتهم بطريقة قيادية ، وينجحون في التحلى بهذه الصفة . بينما يخفق كثيرون غيرهم غير ذلك، لأنهم يخلطون بين مستواهم الوظيفي في التنظيم وبين العملية القيادية ، ويعتقدون خطأ أن المنصب في ذاته مدخل للقيادة ، ثم يتوقعون بالتالى أن تنمو في مرؤوسيهم مشاعر،

ولهذه القيادات حق تفويض كل أو جزء من سلطتها إلى الأفراد الذين يعملون معهم بالمنظمة.

أما القيادة، فتعنى قدرات كافية فى الفرد تمثل إمكانيات ممتازة فى الشخصية، حيث يستند القائد فى نفوذه إلى قوة شخصيته وتأثيرها على الأتباع وحبهم وتشجيعهم له، والتفافهم حوله، وهم يطيعون أوامره عن اقتناع ورضاء، فالقيادة لا تعتمد فى معظمها على السلطة، وإنما تنظر إلى السلطة كأحد أدواتها الثانية - أى تعتمد على سلطة الثقة وسلطة القادة.

وبمكن التمييز بين القيادة والرئاسة في الجوانب الآتية:

## ١- الاختيار:

يتم اختيار القائد اختياراً حراً تلقائياً من داخل الجماعة ، بينما يكون الرئيس من خارجها أو داخلها ، ويغرض على الأتباع طبقاً للوضع الوظيفى ، مع أن القادة يعينون ولا يغرضون .

#### ٢- مصيدر السلطلاء

تعتمد سلطة القائد على القوة التى يمتلكها ذاتياً، ويخلفها عليه الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له. أما سلطة الرئيس فهى مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.

# ٣- أسلوب العمل:

السلوك الإدارى فى التنظيم بين القائد والرئيس. فإذا كان السلوك معتمداً على قرارات الإقناع والإقتناع واستعمال الدفوذ والتأثير، فتتواجد سلطة الثقة، فإن صاحب هذا السلوك يعتبر قائداً. أما إذا انسم السلوك بسلطة الأمر والنهى نتيجة الاعتماد على ممارسة سلطة الجزاء فإن صاحب هذا السارك يعتبر رئيس إداري.

هذا وقد يلقى الرئيس من نقدير مرؤوسيه وتعاونهم ما يجعله قائداً؛ مما يؤدى إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة. وقد يكون للقيادة صور ومستويات مختلفة، مثل: المدير، والمشرف، والمنفذ، والمراقب، والملاحظ، ورئيس القسم(١).

#### ٤- الهسديف:

يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقاً المصلحة التنظيم الرسمى، ولذلك يغيب الاحساس بالعمل الجماعى المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها.

۵- يعتمد الرئيس في تنفيذ قراراته وأوامره على القوانين واللوائح الرسمية، وعلى سلطة الأمر والنهى والثواب والعقاب، ويتمشى ذلك مع صالح منفعته الشخصية التي يمكن أن تتواكب مع منفعة الجماعة، بينما يعتمد القائد على قبول أفراد الجماعة لأوامره استناداً إلى مكانته.

### ١- الانفعال الاجتماعي وتنظيم العلاقة:

يتزايد مشاعر الانفعال الاجتماعي المشترك بين الجماعة في حالة القيادة عنها في حالة القيادة عنها في حالة الرئاسة، حيث يكون هناك تباعد أكبر بين الرئيس وأفراد وأعضاء الجماعة - أي أنه بينما تكون هناك هوة واسعة بين الرئيس وأفراد الجماعة، فإن المسافة الاجتماعية تقل في حالة القيادة بين القادة والأتباع، أو يكون الاتصال أيسر وأقرب.

١- د. أحمد عزت راجح. علم الاجتماع السناعي. ص ص ٣٧٥ ~ ٣٧٠.

٧- وتنظر الرئاسة نظرة ضيقة إلى الأمرر، وتهتم بالمسائل التفصيلية والروتينية، وضعف قدرتها على تحمل المسئولية، وذلك عكس القائد الذى تكون نظرته للأمور نظرة واسعة خاصة المستقبل.

وقد ميز كمبول يانج K. Young بين القيادة والرئاسة، وأشار إلى القيادة باعتبارها ذلك الشكل من السيطرة الذي يعتمد على الشخصية، وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة بموقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية، وترتبط بحاجات الجماعة في موقف معين أو مكان معين.

وقد تلتقى الرئاسة بالقيادة، إلا أن كل رئيس ليس بالصنرورة قائداً. وإن كان هذا لا ينفى أن كثير من الرؤساء يؤدون أدوارهم، ويستعملون سلطاتهم بطريقة قبادية، وينجحون فى التحلى بهذه الصحفة، بينما يخفق كثيرون غيرهم فى ذلك، لأنهم يخلطون بين مستواهم الوظيفى فى التنظيم، وبين العملية القيادية، إذ يعتقدون خطأ أن المنصب فى ذاته مدخل للقيادة، ثم يتوقعون بالتالى أن تنمو فى مرؤوسيهم مشاعر التابعين.

هذا وكثير من المواقف القيادية تتطلب تفضيل سلوك الرئاسة، كذلك هذاك الكثير من المواقف الرئاسية تفضل سلوك القيادة، فالرئاسة وإن كانت تضمن استمرارية العمل وإنجاز الأعمال، إلا أنها قد تودى إلى إنخفاض الروح المعنوية بين العاملين، والقيادة وإن كانت تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء التنظيم، إلا أنها لا تضمن الانصباط، وقد تؤدى إلى التسبب وعدم تحقيق الأهداف.

لذلك، فإن البعض يرى الجمع بين الرئاسة والقيادة للاستفادة من مزايا كل منهما، والتخلص من المساوئ التى قد تنتج عنهما، وذلك عن طريق إيجاد كوادر تجمع بين هذه المزايا، ويتخلصون من العيوب. فالقائد يستمد سلطته من خارج الجماعة التي يقوم بتوجيهها وتقييم أعمالهم، وفي ذات الوقت تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لهذه الرئاسات لتزويدها بالمهارات الخاصة التي يجب أن تتوافر في القيادة، ومن ثم يمكن للمرؤوسين، وبعد فدرة زمنية قد تطول أو تقصر - حسب مهارة الرئيس - أن يخلعوا عليه صفة القائد عن طريق ارتضائهم لتوجيهاته، وقبول رئاسته عن طيب خاطر. وبذلك يجمع صفات الرئيس والقائد().

١- د. إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، من ص ١٥٩ - ١٦٠.

# المراجع

## أولاً: الراجع العربية ،

- ١- د. إبراهيم إبراهيم بسيوني. إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية. طنطاء
   دار النشر لجامعة طنطا، ١٩٩٧.
- ٢ \_\_\_\_\_\_\_\_ وآخرون السلوك التنظيمي . د. ن ، كلية التجارة ، طنطا ، ٢٠٠٢ .
- ۳- د. إبراهيم عبد النبى، نظم المعلومات الإدارية مدخل إدارى
   وتنظيمي، د. ن.، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ۲۰۰۲.
- ٤- د. إبراهيم عبد الهادى المليجى، استراتيجيات وعمليات الإدارة.
   الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢.
- ٥- د. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع العسكري، الإسكندرية، دار المعرفة الحامعية، ط١، ١٩٨٨،
- ٦- د. أحمد الخشاب التفكير الاجتماعى دراسة تأملية النظرية الاجتماعية - القاهرة ، دار المعارف، ١٩٧٠ .
- ٧- د. أحمد زكى. علاقات العمل والخدمة الاجتماعية. الإسكندرية، دار
   الجامعات المصرية، ١٩٦٨.
- ٨- د. أحمد صقر عاشور. العلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.
- ٩- د. أحمد عـزت راجح. علم النف الصناعى. الإسكندرية، مؤسسة المطبرعات الحديثة، ١٩٦١.
- ١٠- د. أحمد على جويلي. چورچى زيدان والبحث اللغوى، الإسكندرية،
   دار الثقافة العلمية، ٢٠٠٨.

- ١١ د. أحمد ماهر. الساوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الخامسة، ١٩٩٥.
- ١٢ أحمد فوزى الصاوى ونصيف فهمى. العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٠.
- ۱۳ د. إسماعيل شرف. مذكرات العلوم الإدارية. د. ن.، الإسكندرية،
   ۱۹۷۱ .
  - ١٤ الخفاجي، شفاء العليل في كلام العرب.
- ١٥ د. السيد محمد الحسيني. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم.
   القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٥.
- ١٦ د. الفاروق بسيوني. و د.كمال أغا. الإدارة في الخدمة الاجتماعية.
   القاهرة، ١٩٨٧.
- ١٧ د. حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، عالم
   الكتب، ١٩٧٣.
- ١٨ حسن الخولى. الآثار الاجتماعية للخدمة العسكرية على ثقافة الفلاحين
   المصربين القاهرة، كلية الآداب، ١٩٨٦.
- ١٩ د. حسن أحمد توفيق. الإدارة العامة. القاهرة، الهيئة العامة الشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٣.
- ٢٠ د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. العلاقات الإنسانية في مجالات:
   علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة. المكتب الجامعي الحديث،
   ١٩٩٧.

٢١ - د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. التصنيع والمجتمع - دراسة في
علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٦.
٢٢ مشاكل وقضايا معاصرة.
الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٧ .
٢٣ –
دراسة في علم الاجتماع. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.
٢٤ – ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ
اجتماع البيئة. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.
٢٥علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية،
مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤.
٢٦ – الإدارة والمجتمع، الإسكندرية،
مؤسسة شياب الجامعة، ٢٠٠٣.
٢٧ علم الاجتماع النفسي. مركز
الإسكندرية للكتاب، المسودة بالبدء ٢٠٠٩ .
٢٨ العلاقات الاجتماعية في القوات
المسلحة - دراسة في علم الاجتماع العسكري، المكتب الجامعي الحديث،
.1999
٢٩ أضواء على الحياة الاجتماعية .
المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٩ .
٣٠ الديموقراطية والحرية وحقوق
الإنسان. المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.
٣١ ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
النظرية في علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط ١٩٨٩.

- ٣٧ د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان . علم اجتماع المرأة . المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٨ .
- ٣٣ د. خليل ميخائيل معرض، علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية
   للكتاب، ٢٠٠٥.
  - ٣٤ د. درية شفيق. المرأة المصرية. دار المعارف، ١٩٩٥.
- ٣٥ د. زكى محمود هاشم. الجوانب السلوكية في الإدارة. الكويت، وكالة المطبوعات، ط٣، ١٩٨٠.
- ٣٦ د. رياض أمين حمزاوى و د. طلعت مصطفى السروجي. إدارة
   منظمات الرعاية. القاهرة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٣.
  - ٣٧~ سعيد الشرتوني. أقرب الموارد في قصيح اللغة والشوارد.
- ٣٨ سوسان عبد المجيد أغا. المرأة العاملة بين التطبيق والنظرية. القاهرة،
   المؤسسة العربية الحديثة، د. ت.
- ٣٩ د. سيد أبو بكر حسانين. طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع. القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ط٥، ١٩٨٩.
- ٤٠ د. سيد صبحى. الإنسان وسلوكه الاجتماعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٦.
- ١٤ د. صلاح الدين جوهر. إدارة المؤسسات التربوية أسسها ومفاهيمها.
   القاهرة، مكتبة عين شمس، ط١، ١٩٧٢.
- ٢٤ د. صلاح الدين فوزى. الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث. القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠١.
- ٤٣ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي، الدار الجامعية،
   ٢٠٠١.

- ٤٤ صلاح نصر. الحرب النفسية معركة الكلمة والمعتقد الجزء الأول.
   القاهرة، دار القاهرة للنشر، ١٩٦٦.
- د. طلعت إيراهيم لطفى. علم اجتماع التنظيم. القاهرة، مكتبة غريب،
   ١٩٩٣.
- ٤٦- د. عاطف عمارة. أشهر ملكات في التاريخ. المركز العربي للنشر والتوزيم، د. ت.
- ٤٧ د. عبد السلام أبو قَحْف. أساسيات إدارة الأعمال. الإسكندرية، قسم إدارة الأعمال، كلية النجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٧.
- ٤٨ د. عبد الغفار حنفى، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣،
- ٩٩ د. عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم والإدارة الإسكندرية المكتب
   العربي الحديث ١٩٩٧.
- ٥٠- د. عبد الفتاح حسن. في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة. دار
   النهضة العربية، ١٩٧١.
  - ٥١ د. عبد الكريم درويش ود. ايلي تكلا. أصول الإدارة العامة، ١٩٦٨.
- ٥٢ د. عبد الله محمد عبد الرحمن. سوسيولوجيا التنظيم. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧.
- ٥٣ د. عبد المنعم شوقى، تنمية المجتمع وتنظيمه. مكتبة القاهرة الحديثة،
   ١٩٦٣ .
- ٥٥ د. عبد المنعم عبد الحي. دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة.
   د. ن.، كلنة الآداب جامعة طنطا، ٢٠٠٢.
- ٥٥- د. عبد الهادى الجوهرى ود حسين رشوان . دراسات في علم الاجتماع الحضري . د .ن .: ١٩٩٤ .

- ٥٦ د. عبد الهادى الجرورى و د. إيراهيم أبو الغار. دراسات فى علم
   اجتماع الإدارة. القاهرة ، مكتبة نهضة الشرق ، ١٩٨٠ .
- ٥٨ د. على أحمد على. العلاقات الإنسانية والعامة في المنشأة. القاهرة،
   مكتبة عين شمس، د. ت.
- ٥٩ د. على أحمد على وآخرون. قضايا العلاقات الإنسانية في المنشآت مع التطبيق على بيئة العمل المصرية. القاهرة، مكتبة عين شمس، 199٣.
  - ٣٠ د. على السلمي. التخطيط والمتابعة . القاهرة ، مكتبة غريب، ١٩٧٨ .
- ١١ ----------- السلوك التنظيمي القاهرة ، مطبعة القاهرة والكتاب الجامعي ١٩٨٠ .
- ٦٢ د. على شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية. الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٤.
- ٦٢ د. على عبد الرازق جابى، علم اجتماع الصناعة. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩.
- ٦٥ د. على عبد الواحد وافى . حقوق الإنسان فى الإسلام . دار نهضة مصر الطعم والنشر ، طه ، ١٩٧٩ .
- ٦٦ د. فاطمة محمد على عثمان. القيادة النسائية في مجتمع متغير.
   الإسكندرية، الملتقى المصرى للإبداع والتنمية، ١٩٩٨.

- ٧٧ د. كمال أغا. العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية. القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، ١٩٧٩.
- ٦٨ - الإدارة في الخدمة الاجتماعية. القاهرة، مذكرات غير منشورة، الطبعة الأولى، ١٩٨٧.
- ٦٩ د. لويس كامل مليكة. سيكلوجية الجماعات والقيادة. القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٧.
- ٧٠- د. محسن العبودى. الانجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. القاهرة،
   دار النهضة العربية، ١٩٨٤.
- ٧١- د. محمد حافظ حجازى. التنظيم والإدارة مدخل العملية الإدارية.
   المعهد العالى للسياحة والفنادق والحاسب الآلى، ٢٠٠٢.
- ٧٢-د. محمد حسن يس و د. إيراهيم درويش. المشكلة الإدارية وصناعة
   القرار. القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥.
- ٧٣ د. محمد سيد فهمى التحليل في طريقة العمل مع الجماعات.
   الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٨ .
- ٧٤ د. محمد شفيق. علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق.
   الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٤.
- ٧٦- د. محمد صالح الحناوى ود. إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة.
   الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

- ٧٧ د. محمد عبد العال الشيخ. محاضرات في علم النفس الاجتماعي.
   جامعة القافرة: ١٩٨٧.
- ٧٨ د. محمد محمد إيراهيم وآخرون السلوك الإنساني في التنظيم . شبين
   الكوم ، مطابع الولاء للحديثة ، ١٩٩٧ .
- ٧٩ د. مختار حمزة. أسس علم النفس الاجتماعي. جدة، دار المجمع العلمي، ١٩٧٩.
- ٨٠ د. محمد نبيل جامع. المفتتح في علم المجتمع. الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، ١٩٧٥.
- ۸۱ د. محدي الدين الأزهري الإدارة ودور المديرين أساسيسات وسلوكيات القاهرة ، دار الفكر العربي ، ط۱ ، ۱۹۹۳ .
- ٨٢ د. مصطفى الخشاب، علم الاجتماع ومدارسه تاريخ الفكر
   الاجتماعي وتطوره . الطبعة الثانية ، ١٩٥٦ .
- ٨٣- د. مصطفى سويف. مقدمة عام النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو
   المصرية، الطبعة الثالثة، ١٩٧٠ .
- ٨٥- د. نادية زغلول سيد و د. أحمد إبراهيم حمزة . أساسيات الإدارة في
   الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ١٩٩٦ .
- ۸۰ د. نعمات محمد الدمرداش. أسس إدارة المنظمات. القاهرة. د. ن.،
   المعهد العالى للخدمة الاجتماعية، ٢٠٠١.
- ٣٦- د. هشام يحيى الطالب، دليل التحليل القيادى. المعهد العالى الفكر الإسلامي – الاتحاد الإسلامي العلمي للمنظمات الطلابية. ١٤١٤هـ – ١٩٩٤م.

#### أحكامه

- ٨٧- حكم مجلس الدولة في ٢١ يونيو ١٩٥٠، مجموعة أحكام مجلس الدولة، السنة الرابعة.
  - ٨٨ محكمة القضاء الإداري في ١١/٥٥/٦/ السنة التاسعة.

# مجلات وجرائد ،

- ٨٩ مجلة الدفاع القوات المسلحة السعودية. العدد ١٠٩، ديسمبر ١٩٩٧.
  - ٩٠ مجلة آخر ساعة. العدد ٣٢٤٢ في ٢٩/١/١٩٩٠.
  - ٩١- جريدة الأهرام، العدد ٢٧٣٧ بتاريخ ٢٨/٢/٢٨٠.

# المراجع الأجنبية (مترجمة):

- ٩٢ براون أ. علم النفس الاجتماعى في الصناعة. ترجمة السيد محمد خيرى وآخرين. القاهرة، دار المعارف، ١٩٦٨.
- ٩٣- تايلور/ ليونا م. الاختبار والمقاييس. ترجمة سعد عبد الرحمن. مراجعة محمد عثمان نجاتى، مكتبة أصول علم النفس الحديث، بيروت، دار الشروق، ١٩٨٣.
- 98- تيماشيف/ نيقولا، نظرية علم الاجتماع، ترجمة د، محمود عودة وآخرين، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٠ .
- ٩٥- نابلكور/ كريستيان دريش. المرأة الفرعونية. ترجمة فاطمة عبد الله
   محمود. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٥.

# الراجع الأجنبية:

- 96- A. Allen. The Managemt Profession, New York, Mac graw -Hill Book Company. 1964.
- Absbacher, H. L., The history of the leaderless Group Techniqus Psychology Bult, 1951.
- 98- Bass, B., Stogdills' Book of leadership, A surveyof Theory and Research, N. Y. free press, 1981.
- Bennis, W. C., Revisionist Theory of leadership, Harvard Business Review Jan. Feb. 1961.
- 100-\_\_\_\_\_\_, Transforming our work Ethic, Tour Truits of leadership Educational Ketwork News, No. 3, 1984.
- 101- Bess,B., Leadership, Psychology and Organizational Behavior, N. Y. Harper and brother, 1960.
- 102- Brown, J. H. C., The Informal Organization of Industry in R. A. Sutermeister People & Productivity, N. Y., Mac Graw -Hill Book comp, 1869.
- 103- Catwright D. & Zander A., Group Dynamics, Research and Theory, N. Y. Harper & Row Publisher, 1958.
- 104- Cecil, E. Goode, Significant Research on leadership. Personnel, March, 1951.
- 105- Davis, K., Human Relations at work, Mac Graw Hill, 1962.
- 106- Etzioni, A., Modern Organization. New Delhi. Prentice Hall of India Private Limited, 1972.

- 107- Fiedler, F. E., A. Theory of leadership Effectiveness, N. Y., Mac Graw Hill, 1967.
- 108- Gibb, C., The Principles & Traits of ledership, J. A. S. P. 42, 1974.
- 109- Goldman, M., & Frass, L. A., The Effects of leader selection on Group performance signetry, 1965.
- 110- Hall, R., Organization, Structure and process, N. Y., Prentice Hall Inc., Englewood Cliff. 1972.
- 111- Hommans, G., Group Factors in work productivity in social psychology. L. T. D., 1959.
- 112- Jenning E., The Anatomy of leadership, Management of Personnel Quartereley, 1961.
- 113- Josfson. E., International leadership, Informal Organization, S. F., 1952.
- 114- Kohn, M., Dynamic Management, London, Commings Publication Company, 1977.
- 115- Lasswell, H. D. & Kaplan A., Power and Societs, A Framework for Political Inquiry, N. Y., 1950.
- 116- Learner H. D. and Lasswel, The Policy sciences, Palse Alto, Calif, Stanbord university press, 1951.
- 117- Likert, Rensis, New Patters of Management, N. Y. Mac Graw - Book Comp., 1961.
- 118- Linebarger, Paul M. A., Psychological warefare, Ed2, Combat foress, washington, D. C., 1954.

- 119- Mac Iver, Robert, The web of Government, N. Y., Macmillan, 1947.
- 120- Martandale, D., The Nature and Types of Sociology of Theory, Boston, Haughton Muffun Company, 1960.
- 121- Parsons, T., Suggestions for a sociological Approach to the Theory of organization, Admin, Sci. Q, vol. I 1965.
- 122- Pascano, Catherine, Le statut juridique de managers, paris, 1964.
- 123- Priffner T. and Prethus, Public Administration, New York, The Ronald Press Co., Fb th ed, 1976.
- 124- Reits, Joseph, Behavior in organization, Irwin, Homewood, Illionois, 1987.
- 125- Robert, J., House, A Path, Goal of Leadership Effectiveness Administrative science Quaterly, vol., 16, 1971.
- 126- Sabine, G., History of Political Theory, Third Edition, Bombay, 21, B. H. Publishing, 1961.
- 127- Seilznick, P., leadership in Administration, N. Y., Harper Row Publishers, 1957.
- 128- Simon, Herbert A., Administrative Behavior, New York, Mac Millan, 1957.
- 129- Stogdill, Ralph M. Personnel Factors Associated with leadership in journal of Applied Psychology, vol., 25 January, 1948.

- 130- Tannembaum, A., Leadership, Sociological Aspects, international Encyclopedia of social sciences, vol., 9 - 10, N. Y., The Mac Millan, 1972.
- 131- Weissenberg, p., Introduction to Organizational behavior pennslvania, International Textbook company, 1971.
- 132- Wofford, J. C., Managerial Behavior, Situation factors and Productivity and Morale, Administration science Quarterly, vol. 16, March, 1971.
- Wright, C. & Zanders, (ed.), Group Dynamics, Harper Publishers, Inc., 1968.
- 134- Zanden, James V., Sociology, John Willey and Sons, N. Y., 1979.

# دوائر المعارف الأجنبية،

135- International Encyclopedia of the social sciences, N. Y., the free press, 1973.

## إصدارات المؤلف

- ١- ميادين علم الاجتماع ومذاهج البحث العلمى. المكتب الجامعى الهديث،
   الطبعة العاشرة، ٢٠٠٤.
- ٢- عام الاجتماع وميادينه. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة
   الدابعة، ٢٠٠٩.
- ٣- المجتمع الثقافة الشخصية دراسة في علم الاجتماع النفسي.
   الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥.
- المجتمع دراسة في علم الاجتماع الإسكندرية، المكتب الجامعي
   الحديث، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٥.
- البناء الاجتماعي الأنساق والجماعات الإسكندرية ، مؤسسة شباب
   الدامعة ، ۲۰۰۸ .
- ٣- تطور النظم الاجتماعية وأثرها في الفرد والمجتمع، المكتب الجامعي
   الحديث؛ ط٤، ٣٠٠٠.
  - ٧- الطبقات الاجتماعية. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.
- ٨- القاسفة الاجتماعية والانجاهات النظرية في علم الاجتماع المكتب
   الجامعي الحديث، طاء ، ٢٠٠١ .
  - 9 التغير الاجتماعي والمجتمع. المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.
- ١٠ التنمية اجتماعياً ثقافياً اقتصادياً سياسياً إدارياً بشرياً.
   مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠٠٩ .
- ١١- التصنيع والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الصناعي. المكتب
   الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩.

- ١٢ الاقتصاد والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الاقتصادي، المكتب
   الجامعي العديث، ط٢، ٢٠٠٨.
- ١٣ القانون والمجتمع دراسة في علم الاجتماع القانوني، المكتب
   الجامعي الحديث، ط٢ ، ٢٠٠٨.
- ١٤ الإدارة والمجتمع -دراسة في علم اجتماع الإدارة. مؤسسة شباب الحامعة، ٢٠٠٦.
- البيئة والمجتمع دراسة في علم اجتماع البيئة. المكتب الجامعي
   الحديث: ٢٠٠٢.
- ١٦ الفقر والمجتمع دراسة في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة،
   ٢٠٠٨.
- الأسرة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الأسرة. مؤسسة شباب العامعة، ٢٠٠٣.
- ١٨- الدين والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الديني. مركز الإسكندرية
   ١٤٠٠٠ .
- ١٩ التربية والمجتمع دراسة في علم اجتماع التربية. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤.
- ٧٠- الأدب والمجتمع دراسة في علم اجتماع الأدب. المكتب الجامعي
   الحديث: ٧٠٠٥.
- ٢١ الجريمة دراسة في علم الاجتماع الجنائي. المكتب الجامعي
   الحديث، ١٩٩٥.
  - ٢٢ الأيديولوجيا والمجتمع. المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.
- ٢٣ السكان من منظور علم الاجتماع. المكتب الجامعي الحديث، ط٢،
   ٢٠٠٦.

- ٢٤ الفولكلور والفنون الشعبية من منظور علم الاجتماع. المكتب الجامعى
   العديث، ط٢ ، ١٩٩٣ .
- التطرف والإرهاب من منظور علم الاجتماع. مؤسسة شباب الجامعة،
   ط٢، ٢٠٠١.
- ٢٦- العلاقات والإعلام من منظور علم الاجتماع الإسكندرية ، المكتب
   الجامعي الحديث ، ط٥ ، ٢٠٥٨ .
- ٧٧ علم الاجتماع بين ابن خلاون وأوجست كونت. المكتب الجامعي العديث، ٢٠٠٩.
- ٢٨ العلاقات الانسانية في مجالات: علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة ـ المكتب الجامعي الحديث، ط٢ ، ١٩٩٧ .
- ٢٩ العلاقات الاجتماعية في القوات المسلحة -- دراسة في علم الاجتماع
   العسكري، المكتب الجامعي الحديث؛ الطابعة الثانية؛ ٢٠٠٤.
  - ٣٠ علم اجتماع المرأة. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨.
- ٣١ علم الاجتماع الأخلاقي. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة
   الثانية، ٢٠٥٠.
  - ٣٢- علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية، مؤسسة شياب الجامع، ٢٠٠٤.
- ٣٣ الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي مؤسسة شباب الجامعة ،
   ٢٠٠٦ .
  - ٣٤ علم الاجتماع النفسى، مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٩.
- ٣٥ الشخصية دراسة في علم الاجتماع النفسي، مركز الإسكندرية
   الكتاب، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦.

- ٣٦ الطفل دراسة في علم الاجتماع النفسى . المكتب الجامعي الحديث ،
   الطبعة الرابعة ، ٢٠٠٧ .
- ٣٧- الذكاء الأسس النفسية والاجتماعية. مركز الإسكندرية للكتاب،
   ٢٠٠٩.
- ٣٨ الابتكار الأسس النفسية والاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث،
   الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧.
- ٣٩ الاعاقة والمعوقون دراسة في علم اجتماع الخدمة الاجتماعية.
   المكتب الجامعي الحديث: ٢٠٠٩.
- ٤- التغير الاجتماعى والتنمية السياسية في المجتمعات النامية دراسة
   في عام الاجتماع السياسي المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثالث،
   ٢٠٠١.
- ١٤ الديموقراطية والحرية وحقوق الإنسان دراسة في علم الاجتماع السياسي، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.
- ٢ ٤- في القوة والسلطة والنفوذ دراسة في علم الاجتماع السياسي. مركز الاسكندربة للكتاب، ٢٠٠٧.
- ٣٤ الأحزاب المياسية وجماعات الضغط والمصلحة. مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٨.
  - ٤٤ الادعاءات الصهونية والرد عليها. مؤسسة شياب الجامعة، ٢٠٠٤.
  - 20 الاستعمار في القرن العشرين. الهيئة المصرية العامة الكتاب، ١٩٧٥.
- ٢٥- العلم والبحث العلمى . دراسة فى مناهج العلوم . المكتب الجامعى
   الحديث ، ط٨ ، ٢٠٠٧ .
  - ٤٧ أصول البحث العلمي . مؤسسة شباب الجامة ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٦ .

- ٤٨ في مناهج العلوم. مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩.
- ٩٤ العلمانية والعولمة من منظور علم الاجتماع. مركز الإسكندرية الكتاب،
   الطبعة الثانية، ٩٠٠٠.
  - ٥٠ العلم والتعليم والمعلم. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٦.
- ٥١- نظرية المعرفة دراسة في علم اجتماع المعرفة. مؤسسة شباب الدامعة، ٢٠٠٨ .
- ٥٥- المدينة دراسة في علم الاجتماع المضرى، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة المادسة، ١٩٩٨.
- ٥٦ دور المتغيرات الاجتماعية في التنمية الحضرية دراسة في علم
   الاجتماع الحضري. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤.
- ٥٥- بالاشتراك مع الأستاذ الدكتور/ عبد الهادى الجوهرى دراسات في علم الاجتماع الحضري، د ن؛ ١٩٩٤ .
- وه- بالاشتراك مع الأستاذ الدكتور/ عبد الهادى الجوهرى، دراسة فى علم
   الاجتماع الحضرى، دار الشروق، جامعة القاهرة، ١٩٩٧.
- ٥٦- مشكلات المدنية دراسة في علم الاجتماع العضري، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٥.
- والاشتراك مع الأستاذ الدكتور/ عبد الهادى الجوهرى. دراسات فى
   علم الاجتماع مشكلات المدنية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠١.
  - ٥٨- التخطيط المضرى. مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٤.
  - ٥٩- علم الاجتماع الديني. مؤسسة شباب الجامعة: ٢٠٠٥.
- ١٠ دور المتغيرات الاجتماعية في الطب والأمراض دراسة في علم
   الاجتماع الطبي، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، ١٩٩٩.

- ٦١ علم الاجتماع الطبى لشعب التمريض بالمعاهد الفنية الصحية.
   القاهرة، وزارة الصحة بالاشتراك مع منظمة الصحة العالمية، ١٩٩٧.
- ۲۲ الانثروبولوجيا في المجال النظرى. المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، ۱۹۹۷.
- ٦٣ الانثروبولوجيا في المجال التطبيقي. الإسكندرية، المكتب الجامعي
   الحديث، ١٩٩٨.
- ٦٤ بالاشتراك مع الأستاذ الدكتور/ عبد الهادى الجوهرى، دراسات فى
   الانثروبولوجيا. المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٢.
- الانثروبولوجيا في المجالين النظرى والتطبيقي. الإسكندرية، المكتب
   الجامعي الحديث، ٢٠٠٣.
- ٦٦- مشاكل وقضايا معاصرة . الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ،
   ١٩٩٩ .
- ١٧ أصراء على الحياة الاجتماعية . الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ،
   ١٩٩٩ .
  - ٦٨ سلوكيات. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١.
  - ٦٩ سلوكيات إنسانية وإجتماعية. مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.
  - ٧٠ مشاهد من الواقع الاجتماعي . مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠٠٥ .
    - ٧١ المشكلات الاجتماعية جارى تأليفه.

# قم الإيداع : ۲۰۰۹/۲۱۰۱۸ نترقيم الدولي : I.S.B.N نترقيم الدولي



